


3 1761 11635151 1

CAI

XC 2

- 80N04



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116351511>

CAI
XC 2
-80N04



HOUSE OF COMMONS
CANADA

Government
Publication

CANADA'S TRADE CHALLENGE



Report of The Special Committee on a National Trading Corporation. June 1981



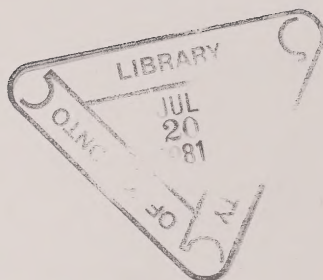
HOUSE OF COMMONS
CANADA

CANADA'S

TRADE

CHALLENGE

*Report of
The Special Committee
on a National Trading Corporation*



Design — David Mencar, Momentum Design Studio, Toronto
Cover Painting — Doug Martin

© Minister of Supply and Services Canada 1981

Cat. No. XC 2-321/6-04

ISBN 0-662-51418-1

*The Special Committee
on a National Trading Corporation
has the honour to present its
FOURTH REPORT
to the House of Commons*

The Special Committee on a National Trading Corporation was established by the House of Commons on June 12, 1980 to examine how a national trading corporation could improve Canada's export performance, and to describe the form such a corporation should take and the tasks it should perform.

In fulfilling that mandate, your Committee met with 450 witnesses in Canada and nine other countries. In all, we held 270 meetings. (see Appendices A-D).

Our task could not have been completed without the assistance of a large number of people whose contribution we wish to acknowledge here. Witnesses who prepared briefs and/or appeared before the Committee or met with us informally in Canada and abroad gave generously of their time to share their experiences and advice with us.

Invaluable support in the organization of the Committee's work was provided by the Clerk of the Committee. The Committee was also fortunate in being able to call on the skill, patience and dedication of a large number of people—on the House of Commons staff and outside—who provided the secretarial assistance, translation, interpretation, reporting, editing and printing services and the myriad of other details that supported and facilitated the Committee's work.

The Committee is also grateful for the research support provided by the Research Branch of the Library of Parliament and for the advice and guidance in conducting our inquiry and writing our reports rendered by advisers from the Canada Consulting Group Inc.

Testimony, written briefs, informal meetings and our own research form the basis of this Report. The Committee's Second Report described our findings on the evidence and in this, our Fourth Report, we present our conclusions and recommendations.

ORDER OF REFERENCE

Ordered,—That a Special Committee of the House of Commons to be composed of seven Members, be appointed to act as a Parliamentary Task Force on a National Trading Corporation, to report finally no later than December 19, 1980, to examine ways in which a national trading corporation could improve Canada's export performance and to describe the functions that should be undertaken and the form that such a corporation should take and, more specifically, to consider:

- 1) means of assisting small and medium-sized Canadian business to expand their export markets;
- 2) what (if any) direct government participation and involvement is required, what kind, to what extent and for what period of time;
- 3) the corporate structure and working relationship of any such trading corporation;
- 4) the method of financing such a corporation;
- 5) the role of the Board's managerial and staff requirements of such a corporation;
- 6) the overall costs and benefits of creating a national trading corporation;

That the Committee shall have all the powers given to Standing Committees by section (8) of Standing Order 65;

That the Committee have the power to retain the services of expert, professional, technical and clerical staff as may be deemed necessary;

That the Committee, its subcommittees and members of the Committee have the power, when the Committee deems it necessary, to adjourn or travel from place to place inside and outside Canada and that, when deemed necessary, the required staff accompany the Committee, subcommittee or members of the Committee, as the case may be;

That the provisions of section (4) and (9) of Standing Order 65 be suspended, unless otherwise agreed to by the Committee, in application to the said Committee;

That, notwithstanding the usual practices of this House, if the House is not sitting when an interim or final report of the Committee is completed, the Committee may make the said report public before it is laid before the House.

*House of Commons
Thursday, June 12, 1980*

MEMBERS
*of the Special Committee
on a National Trading Corporation*



MR. JESSE FLIS
*Chairman
Parkdale — High Park*



M. MARCEL ROY
*Vice-Chairman
Laval*



M^{me} SUZANNE BEAUCHAMP-NIQUET
Roberval



MR. MURRAY CARDIFF
Huron — Bruce



MR. IAN DEANS
Hamilton Mountain



M. CLAUDE-ANDRÉ LACHANCE
Rosemount



MR. JOHN THOMSON
Calgary South

Clerk of The Special Committee
HUGH STEWART

Consultants
NEIL PAGET
SHEELAGH WHITTAKER

Library of Parliament Staff
ANDRÉ MORIN

THE REPORT IN BRIEF

Special Committee on a National Trading Corporation

World competition for export sales is intensifying and Canada must make a bold move to stay in contention. Growth in the domestic economies of the industrialized nations has slowed and countries are aggressively seeking international trade to fill the gap left by weakened home markets. Canada is at a crucial crossroads, and only a committed and concerted effort to compete for export growth will safeguard our industrial competitiveness in the next decade.

Canada has been losing ground in terms of its share of world trade—dropping from 4.9 percent in 1972 to 3.4 percent in 1979. In addition, Canada's traditional dependence on trade with the United States has worked against the development of a major Canadian experience base or reputation in growth markets. The dominant position of natural resource-based products in Canada's merchandise trade has masked a failure to develop world-competitive end products.

Canada is an exporting country; merchandise exports account for 25 per cent of our GNP. It is time Canadians recognized that fact. We must reverse the downward trend in our share of world trade and stake out a position in growth markets. We must increase our exports of end products, especially if we wish to continue to merit the adjective "industrialized".

Your Committee believes there is a potential for exporting roughly \$10-14 billion worth of additional manufactured goods and capital projects, a figure that could mean increasing our exports by 15 per cent over present levels. Eight to twelve billion dollars worth of potential appears to lie with exporters who can be pushed to improve their export performance and with companies not now exporting who can be encouraged to become exporters. A further \$1.5 billion to \$2.5 billion in potential exports exists in the world market for capital projects. Canadian industry has the expertise and the experience to tackle larger capital projects in telecommunications, transportation, energy, pulp and paper, mining and civil works, such as highways and bridges.

At present many Canadian manufacturers capable of and interested in exporting lack the financial and human resources to develop new markets, and they have nowhere to turn for assistance. The private trading house sector is at too early a stage in its development to take on broad responsibility for the export of manufactured goods. Big companies are simply not interested. Ready access to trade services in a wide range of markets could place Canadian business in a position to realize its export potential.

Success in the capital projects area requires an established reputation for performance coupled with evidence of an ongoing commitment to international markets. In order to build a reputation in the field, Canadian companies need recourse to a financial base capable of supporting several projects and activities. Expertise in marketing, deal-making, project management and business-government relations are also vital to success in the capital projects market.

There are serious gaps in Canada's approach to international marketing. Firms do not have access to a comprehensive market intelligence system or dedicated sales personnel who will represent a variety of products. As well, specialized trading services ranging from packaging through to transportation and delivery are not readily available to small scale exporters.

Your Committee has faced the problem of how to meet Canada's trade challenge; our analysis of existing institutions has led us to the conclusion that Canada needs a new kind of trading vehicle to take our goods into foreign markets. After considering a number of alternatives, we are recommending that the federal government sponsor the development of a **Canadian Trading Corporation**.

We have concluded that the Canadian Trading Corporation should take the form of a shared enterprise, drawing financial strength and support from the public sector and a commitment to sound commercial practices from private owners. The need for sound commercial practices was emphasized by virtually all the witnesses who appeared before the Committee and the corporation's mandate should reflect that commitment. More specifically, the role of Canadian Trading Corporation should encompass:

1. Exports, imports and trade between foreign countries
2. A capability to trade in all products, including the export of capital projects
3. A complete set of general trade-related services
4. A focus on growth markets

As a shared enterprise, the Canadian Trading Corporation would be up to 50 per cent owned by the federal government, with the other half of the equity held by perhaps 10 private sector investors. Government would enjoy the same rights as other shareholders, for example, the ability to appoint members to the board of directors, but would have no special relationship with the corporation or influence over its affairs. Indeed, once the corporation's mandate has been clearly defined, the board will have to exercise complete independence in electing a chairman, appointing a president and chief executive officer and ensuring that the best private sector budgeting, reporting and control procedures and standards are adopted. As in any corporation, the board's responsibility will be to act in the best interests of the corporation.

As to the level of investment required to launch the corporation, it is essential that an adequate capital base be established to enable the corporation to start off on a secure footing and to weather the start-up period. The \$300 million equity base that we recommend should be sufficient to meet the needs of the corporation as it develops over its first five years of operation. By the end of that time we expect the corporation to be doing \$2 billion worth of business, a figure that places the \$300 million equity base well within the range of normal working capital to equity ratios.

The method we recommend to establish the Canadian Trading Corporation is a new act of Parliament. At the same time, the *Canadian Commercial Corporation Act* will have to be amended to reflect more accurately its actual role and preclude the possibility of overlapping responsibilities with the trading corporation.

The corporation's start-up period will be critical in terms of recruiting a team of skilled and experienced trading personnel and identifying an additional network of organizations and

individuals who can provide services to complement and supplement those offered by permanent staff. On the operations side, we believe that the corporation's priorities should be focussed on building its capital projects business and establishing its general trading operation in one or two key growth markets.

If carefully planned and executed, these steps will help to establish the corporation's presence in international trade while providing a base of experience from which to develop and expand its operations. But even before the Canadian Trading Corporation has evolved to the point where it can fulfill all aspects of the comprehensive mandate we propose for it, it will be able to make a substantial contribution to improving Canada's export performance.

Recommendations designed to assist Canada's existing trading community are also included in this report. While these proposals are actually outside the Committee's mandate, they are consistent with the general objective of improving Canada's export performance. Among the measures we recommend are improving market intelligence and policy information systems to give Canadian businesses and decision-makers access to the information they need to pursue export opportunities and develop trade strategies. Export financing and insurance schemes should also be modified to put Canadian exporters on an equal footing with their international competitors. Government programs to foster export growth must be rationalized to eliminate confusion and overlap, and innovative programs to promote export education and give businesses access to the services of trade specialists should be introduced. Domestic and foreign incentives, such as tax measures and bilateral aid, are also discussed. Finally, we emphasize the essential role of government in making trade a national priority.

In the opinion of the Committee, every component of the trading community will have to perform at a high level to maintain and advance our competitive position in world markets; the establishment of the Canadian Trading Corporation, along with a well-designed and carefully focussed package of government trade support services can make a significant contribution to this effort.

RECOMMENDATIONS

The Special Committee on a National Trading Corporation Submits the following Recommendations

- That the federal government sponsor the development of a major Canadian trading corporation. 35
- That the Canadian Trading Corporation be given a mandate to engage in exports, imports and third-party trade between foreign countries. 39
- That the Canadian Trading Corporation develop working arrangements with trading houses specializing in countertrade. 40
- That the Canadian Trading Corporation ultimately be capable of selling any commercially viable product. 40
- That the Canadian Trading Corporation provide a complete set of trade-related services covering both general trade and capital projects. 41
- That the Canadian Trading Corporation give the highest priority to establishing selected foreign-based operations in growth market regions. 44
- That the Canadian Trading Corporation be established with an initial equity commitment by the shareholders of at least \$300 million. 49
- That the federal government invest in a 40-50 per cent equity position in the Canadian Trading Corporation and that major corporations invest in a 50-60 per cent equity position. 50
- That the Canadian Trading Corporation be established by a new act of Parliament. 51
- That the *Canadian Commercial Corporation Act* be amended to legislate the powers, duties and responsibilities of a defence procurement agency for foreign governments and to eliminate any overlap with the proposed role and functions of the Canadian Trading Corporation. 51
- That the Department of Industry, Trade and Commerce substantially increase its commitment to rapidly developing and implementing a world-class market intelligence system. 56
- That the Export Development Corporation investigate the applicability to the Canadian situation of insurance schemes offered in other countries for (a) foreign exchange rate fluctuations and (b) cost increases due to domestic inflation. 58
- That the Export Development Corporation provide partial loan guarantees to financial institutions for short-term loans to exporters secured by either orders or export accounts receivable. 58
- That the Minister of State for Trade in consultation with his colleagues consider the advisability of integrating the Program for Export Market Development and the Canadian Project Preparation Facility. 59
- That the Program for Export Market Development be expanded to include cost sharing or forgivable loans for the development expenses associated with offering practical education in export trade. 59
- That the Department of Industry, Trade and Commerce develop export diagnosis and export manager for hire programs, to be operated either by the federal government alone, or in conjunction with a private association or group. 60
- That the Minister of Finance consider the advisability of extending the tax reduction currently available for manufacturing and processing profits to permit equivalent reductions for profits arising from the sale of trade services, with emphasis on the potential of such an incentive to significantly improve Canada's export trade performance. 61

CONTENTS

The Special Committee on a National Trading Corporation

Chapter 1: *The Global Battle For Export Growth*

Canada's Export Performance	3
Trends in Global Trade	5
Growth of Trading Houses	7

Chapter 2: *Manufactured Goods: The Export Challenge*

The Export Opportunity	13
Realizing Canada's Export Potential	17
The Need for Access to a Trade Capability	18

Chapter 3: *The Capital Projects Opportunity*

An Export Beach Head	24
The Large Project Gap	24
The Success Criteria	27

Chapter 4: *The Major Trading House Requirement*

The Export Hurdles	31
The Alternatives	32
The Trading House Requirement	35

Chapter 5: *The Role Of The Canadian Trading Corporation*

An Essential Export-Import Capability	39
A Competitive Product Portfolio	40
A Full Service Role	41
A Focus on Growth Markets	43

Chapter 6: *Corporate Structure, Financing and Start-Up*

Corporate Structure	47
Financing	49
Start-Up	50

Chapter 7:

General Measures For Strengthening The Trading Community

Trade Information	55
Export Financing	57
Programs	58
Incentives	60
Making Trade a Priority	62
<i>Appendices</i>	65

1

CHAPTER ONE

The Global Battle for Export Growth

Chapter 1

The Global Battle for Export Growth

Throughout the international economic arena countries are reassessing traditional attitudes toward both the importance of trade and the underlying commitment that is essential for export success. For some countries this is nothing new; trade has always been crucial to economic survival. For others, the drive to compete directly with the industrialized world started in the seventies and is being pursued vigorously today. For Canada, participation in the global war for trade advantage is a new experience. World competition for exports has indeed become a battleground for economic survival. International competition in this decade will severely test Canada's ability to advance and perhaps even to maintain its existing trade position.

On the surface, Canada's merchandise export performance appears satisfactory. Exports have grown from nearly 20 per cent of GNP in 1970 to more than 25 per cent in 1980. Canada's export trade in 1980 was \$74 billion—an important \$8 billion excess of merchandise exports over imports.

In reality, however, Canada is barely in the game with respect to the export of end products* and our merchandise trade position is propped up by natural resource-related exports and a favourable exchange rate. Over the last ten years, Canada has consistently run a substantial trade surplus in food products, raw materials and resource-based fabricated materials. Taken together, these groups represented a net trade surplus of nearly \$23 billion in 1980. At the same time, we have experienced a sizeable and growing trade deficit in the end product category, which in 1980 accounted for a staggering trade imbalance of \$18 billion.*

*The terms "end products" and "manufactured products" are not the same. The term manufactured products generally includes end products, fabricated materials and processed food products.

*The resulting trade surplus is lower than the already mentioned overall merchandise trade surplus of \$8 billion because balance of payment adjustments are not included.

Foreign sales of end products rely on the Canadian ability to develop, manufacture and market on a competitive basis with other countries in the world economy. The position of the manufacturing sector has been shored up by the fact that a Canadian dollar worth approximately 85¢ US keeps comparative costs down. Our concern is that our competitive ability still falls short of what it takes to win in world markets today, and that the weak performance we see now is likely to deteriorate in the future.

Furthermore, the overall surplus in merchandise trade that Canada is able to achieve because of a strong natural resource position is more than offset by a deficit in non-merchandise transactions. Non-merchandise transactions include travel, interest and dividends, and payments for services. The Canadian current account balance for 1979 and 1980 is set out in Table p. 4.

Canada is an important player in the global struggle for export growth. Our performance to date suggests that we have been losing the battle. Moreover, as fierce as competition has been up to now, it will only grow stronger. What has been a battle for export advantage could become a war. This chapter takes a closer look at Canada's export performance and examines current trends that will influence how Canada must compete for world trade advantage and our ability to do so in the 1980s.

CANADA'S EXPORT PERFORMANCE

Canada is an active trading nation. We rank eighth internationally in terms of the value of our exports. Merchandise exports are 25 per cent of our GNP; this puts us in a position similar to that of the Federal Republic of Germany, the United Kingdom, Austria and the Scandinavian countries. Belgium and the Netherlands depend more heavily

**ESTIMATES OF THE
CURRENT ACCOUNT BALANCE**
(in billions)

	1979	1980
Merchandise trade	\$3,972	\$7,953
Non-merchandise transactions	(\$9,070)	(\$9,491)
Current Account balance	(\$5,098)	(\$1,538)

Source: "Quarterly Estimates of the Canadian Balance of International Payments," Statistics Canada, Catalogue 67-001.

on exports than we do, while the United States and Japan, with their large domestic economies, are in the six to twelve per cent category.*

A closer examination of Canada's export performance over the last ten years reveals that while world trading activity has accelerated, Canada has not kept pace. Your Committee's specific concerns include: Canada's declining share of world trade, our continuing dependence on automotive trade with the United States and our

underdeveloped presence in the growth areas of the world economy.

**Share of World
Trading Declining**

World trade grew at a record 20 per cent rate during the 1980s. Although Canadian exports also expanded impressively during this period, they did not keep pace with the growth in the world economy. The result is a steady and serious erosion in Canada's share of world exports.

*Canada's International Trade", background paper prepared for the Committee by André Morin of the Research Branch, Library of Parliament, January 1981.

Regardless of the product involved, the story is the same. Share losses occurred in all categories: food products, primary products, fabricated prod-

CANADA'S SHARE OF WORLD EXPORTS*
(in percentages)

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Food Products	4.3	4.2	4.1	3.8	3.8	3.4	3.1	3.2
Primary Products	8.1	7.4	5.5	5.3	5.3	4.9	4.7	4.5
Semi-manufactured Products	3.9	3.3	3.0	3.0	3.4	3.4	3.3	3.3
Manufactured Products	4.0	3.5	3.2	3.0	3.3	3.1	2.9	2.8
TOTAL	4.9	4.4	3.9	3.7	3.9	3.7	3.4	3.4

Source: "International Trade in 1978-79", General Agreement on Tariffs and Trade.

*The product categories used here are based on U.N. commodity classifications.

ucts and manufactured products. Between 1969 and 1979 Canada suffered a 33 per cent decline in its overall share of world exports.* This performance was the worst among industrialized countries during this period. Nor do we fare any better in comparisons with the major developing countries. In the period 1969-79, Canada's average annual export growth rate was 15.1 per cent; the developing countries averaged 23.1 per cent. Canada pays a very high price for this lost market share—a price that this country can no longer afford.

Automotive Exports Dominate

Almost two-thirds of Canadian exports go to the United States. In the end product category, the proportion is even higher—an incredible 77 per cent of end product exports went to the United States in 1980.

Total 1980 exports to the United States were \$46.7 billion, with end products accounting for \$16.5 billion. Automotive exports accounted for \$9.6 billion, or 21 per cent of total exports to the US and an overwhelming 58.2 per cent of Canada's end product exports to the United States. This means that in 1980, Canada exported more automotive vehicles and parts than all other end products combined. Discounting automotive trade, Canada exported \$7 billion worth of end products to the United States and \$3.9 billion worth to the rest of the world. Thus, whether we like it or not, our trade performance will continue to be heavily influenced by the results we achieve within this sector.

Weak Presence in Growth Market Areas

Several witnesses emphasized that export market opportunities are shifting away from North America and Europe to Southeast Asia, the Middle East and Latin America. Domestic growth in the industrialized world has slowed substantially, steadily closing competitive windows on these

markets. By contrast, the newly industrialized countries have become attractive markets for a variety of manufactured products, with new and existing enterprises actively carving out positions in these markets. By 1979 these shifts in trade patterns had resulted in a situation where, for the first time, trade across the Pacific exceeded that across the Atlantic.

Canada has only a minimal position in many of the emerging markets. According to International Monetary Fund data, Canada conducts less trade with Third World countries than do other major world producers. Canada must begin to aggressively redirect its trade and to develop the necessary channels to compete in a very different world. Our competitors made these decisions long ago and the challenge for Canada is to move quickly to close the gap that already exists.

TRENDS IN GLOBAL TRADE

In 1979 world trade surpassed \$1.5 trillion. Annual growth from 1969 to 1974 averaged 25.6 per cent and fell to an annual rate of 14.4 per cent between 1974 and 1979. Today, growth can at best be described as slow. These general patterns, however, are no longer an adequate description of trade, which is more appropriately depicted by the specific trends that have emerged. Your Committee has paid particular attention to trends that are changing the way countries attempt to achieve their export priorities and that influence the rules under which trade takes place. In this section we focus on the universal urgency to export, the growing involvement of governments and the increasing recourse to non-cash transactions.

The Universal Urgency To Export

In sessions with businessmen and public officials in the US and Europe, we discovered the significance our trading partners attach to changes taking place in the world economy and learned that they are making concerted efforts to take advantage of those changes. Faced with slow domestic growth, many countries have responded

*"Direction of Trade Yearbook," International Monetary Fund.

by expanding exports. The Europeans view trade as international economic warfare requiring the full deployment of public and private capabilities. In the United States, a recent report of the President's Export Council stated: "The United States urgently needs a rapid and sustained expansion of its exports of goods and services".* Exporting is now an economic imperative.

When compared with what the Committee observed in sessions outside the country, Canada's commitment to trade is only a partial response to the competitive realities of the world economy today. We must push ahead faster and more aggressively if we are to defend the significant trade base we have built. To do less is to concede to the growing forces of international competition.

Involvement of Governments

As we pointed out in our Second Report, one of the recurrent themes in Committee testimony concerned the trade-related actions of foreign governments and the need for Canadian policy makers to follow suit. Governments have become activists in seeking trade advantage and are frequently behind initiatives aimed at redefining the basis for successful trade competition in many industrial sectors. Government is becoming a growing partner with business in many countries and joint priorities and strategies are being established.

Government involvement is most apparent when new rules for trade are being devised. While stability is the goal, turbulence is the reality. The intention of the recent multilateral trade negotiations held in Tokyo was to reduce tariffs and other barriers to trade, but based on the testimony we heard, we are far from convinced that the spirit or the expectations of the Tokyo Round of the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) will dictate the actual trade rules of the eighties. The United States DISC* program has been found to contravene GATT yet it remains a component of the US export package. Moreover, the United

States recently indicated that it will take action under provisions of the *Trade Act* or the *Tariff Act* against foreign holdings or operations in the United States if unfair trade practices are deemed to have been undertaken by a competitor in foreign markets.

While these examples illustrate the aggressiveness and concern of our southern neighbour, they are in fact no more than a reaction to what has been taking place in the rest of the world. France uses its *crédit mixte*, a cut-rate interest package, to win international trade. Many countries provide tax incentives for residents working abroad and nearly all countries make full use of political clout and presence to help improve their trade balances. While it would thus appear that formal tariff and trade barriers are coming down, invisible barriers are being erected to take their place.

The real question for Canadian export policy is the extent to which it can be based on the philosophy of "beggar-thy-neighbour". Failing to keep pace will be costly in terms of lost exports. Keeping pace exacts an equally significant price—subsidies to purchasers in other countries. Because trade is no longer governed by a static set of rules, Canada must be far more careful in selecting its approach. In some cases, Canada may decide to take the lead in setting new rules for international competition. Clearly, we have to find some way to get out in front of the pack. However, there will be many instances in which it will not be in our interest to take on the high costs of head-to-head competition and in those cases we should be prepared to accept the consequences.

Recourse To Non-Cash Transactions

The Committee endeavoured to learn the extent of and prospects for countertrade.* Quite frankly, we found it difficult to discover the answers within Canada. Most witnesses appearing before the Committee had not engaged in any form of non-cash transactions. Nor did we meet or learn of countertrade specialists working in this country.

*The *Export Imperative*, Report to the President's Export Council, December 1980.

*Domestic International Sales Corporation.

*Trade involving the ultimate use of goods rather than currency to pay for other goods.

We heard second hand about problems such as ending up with too many shoes or other products for which there is no ready market in Canada. Based on what we heard, we have to conclude that the world of countertrade is alien to most Canadian businesses and that at present the interest in or ability to enter the complex world of non-cash transactions does not exist.

Our concern in exploring this topic was to determine the extent to which the ability to engage in countertrade will be important to our longer term export performance. To this end, we conducted specific investigations in Canada and made it a major topic of inquiry in our meetings abroad. At this point, we have only sketchy information on which to base conclusions, but we are prepared to suggest that countertrade is a more significant factor in world trade than we in Canada recognize and that in the short run its importance is going to increase.

A number of forces in the world environment combine to support the growth of countertrade. Developing and East Bloc countries who are short of hard currencies seek to pay for exports through some sort of countertrade or barter arrangement. Trading houses and other international marketers compete for new business on the basis of being able to complete multiple party transactions that do not require hard cash payments in all instances. The result is that a shortage of hard currency is now less of a barrier to trade than it once was and being prepared to engage in countertrade has become a competitive factor.

The Committee has had difficulty determining the degree to which countertrade is carried on today. A recent OECD* study concluded, with significant reservations, that approximately 20 per cent of world trade was conducted on a reciprocal basis during the last 15 years, but that less than 5 per cent of trade involved barter in the narrow sense of a simple exchange of goods for goods. The study also indicated that reciprocal trade accounted for approximately 40 per cent of trade with Third World countries. The US Department of Commerce recently reported that barter currently

amounts to between 10 and 20 per cent of world trade; it represented only 2 per cent in 1976. If these figures are correct and the growth trend continues, your Committee can only conclude that understanding countertrade and knowing how to deal with it will enhance the economic prospects of Canada's exporters in the eighties. However, the knowledge and skills necessary to take advantage of these opportunities have not yet been developed in Canada. Until we close this expertise gap, we will be dependent on the ability of others outside the country.

GROWTH OF TRADING HOUSES

The continuing growth and development of trading houses throughout the world was naturally of particular interest to the Committee. Trading houses have always played an important part in international commerce. Countries such as Japan, West Germany, Great Britain and Denmark have realized significant trade success through these vehicles. We therefore examined those institutions and their applicability to the Canadian export situation.

Many witnesses cautioned the Committee that foreign models, especially the *sogoshosha* of Japan, show no potential for adaptation within the Canadian business environment. We accept that these institutions have evolved over a long period in unique cultures and cannot be transplanted to our system. At the same time, these corporations play a significant role and, in some cases, even dominate trade channels. Our purpose in reviewing the development of trading houses is to understand how they compete, the services they offer, the functions they perform and the degree to which these activities have become key factors in successful trade performance.

Trading houses have for centuries provided international commercial networks for Japan, Great Britain, Holland, the Federal Republic of Germany, France, Denmark, Sweden and many other countries. They engage in all forms of trade: exports, imports and, increasingly, trade between countries outside of the home market of the trad-

*Organization for Economic Co-operation and Development.

ing company. In the case of Japan, general trading companies have served as intermediaries for groups of manufacturing companies, marketing their products and acquiring raw materials on their behalf. Today, the nine major *sogoshosha* account for 50 to 55 per cent of Japan's foreign trade; these sales amount to nearly one quarter of the Japan's GNP. In fact, total sales of the nine major *sogoshosha* equal Canada's GNP.

In contrast, the European trading houses developed from the relationship between countries and their colonies. Other suppliers were free to enter the markets and compete directly, but to be successful they had to overcome strong, often historic, relationships and the well-developed market intelligence networks that the trading houses had established. The ability to maintain supplier loyalty remains an important difference between the Japanese approach and that of European and North American trading houses. The latter neither expect nor receive supplier loyalty; when no significant benefit continues to exist in the relationship, the supplier is likely to begin marketing its own products abroad. This has not, however, stood in the way of some large and aggressive European firms, which continue to hold strong positions in world trade.

Encouraged by the success of these trading organizations, several countries have begun to develop their own institutions. Korea has come as close as any to the Japanese model, beginning to develop a general trading house system in 1975. Korea's strategy was to separate the marketing functions from existing companies and combine them into trading houses for industry groups. The designation general trading company (GTC) was used if the new organization met certain criteria: export sales were to amount to at least 2 per cent of Korea's exports; sales for each of five separate items should exceed \$1 million; each GTC was to have 20 or more overseas branches; and all GTCs had to list their stock on the Korean exchange. The growth of the 13 Korean general trading companies has been impressive; their exports totalled about \$4 billion in 1978, an increase of nearly \$1.5 billion over 1977 and a four-fold increase since 1975. The GTCs accounted for 31.8 per cent of Korea's exports in 1978 compared with 5.3 per cent in 1975.

Brazil adopted the trading house approach but chose to create two trading organizations, Interbras and Cobec. Interbras, a wholly owned subsidiary of Petrobras, the state oil company, has focussed principally on agricultural products although it has also sold some manufactured goods. Cobec is owned in part by the national bank of Brazil and by a number of domestic and foreign commercial banks. Agriculture is a major component of its sales and manufactured products are estimated to be less than 10 per cent of its total business. Although these trading companies have grown since their establishment in the seventies, they have not had the impact on the export of manufactured products originally intended.

We know that several countries in Southeast Asia have introduced trading houses although we cannot comment first hand on their effectiveness. Singapore established a trading organization called Intraco to expand the exports of small businesses and to trade with Eastern Bloc nations. Thailand is promoting the development of 12 trading companies and Malaysia is developing trading organizations in partnership with Japanese *sogoshosha*. New Zealand has operated a national trading organization to promote exports of small and medium sized businesses for many years.

In the United States, legislation to bring about the establishment of export trading companies will soon be reintroduced in Congress. This legislation would permit substantial bank ownership of trading companies and provide less restrictive anti-trust rules for export consortia. Having recognized the need to expand its exports of manufactured products, the United States is emphasizing institutional change as part of its overall program.

While trading houses are being established by many countries, the Japanese *sogoshosha* are responding to changes that could bear significantly on their future conduct. Increased protectionist measures in many countries, the expanding volume of countertrade, shifting competitive advantages in manufactured goods and growing political instability in natural resource-rich countries have all forced the Japanese trading houses to reconsider how they will compete in the eighties. The *sogoshosha* have become significant foreign investors in manufacturing enterprises, distribution organi-

zations and natural resource projects. They are emphasizing continuity in the supply of essential raw materials. The effect of these measures will be to reaffirm the hold of the *sogoshosha* on Japanese manufacturing firms and to establish new footings in the foreign economies in which they invest.

From the evidence before your Committee we conclude that trading houses have significant strengths that ultimately benefit the home economy. These strengths include:

- comprehensive market intelligence
- expertise in developing new markets
- expertise in foreign sales
- a well-established distribution network

- a portfolio of competitive trade services
- a knowledge of new methods of trade
- expertise in procurement
- financial strength
- control of the international marketing function, allowing more of the value of the products sold to accrue to the supplier country
- diversification of export risk due to the volume of business and number of products

This is a formidable set of strengths and, as we have seen, when they are exercised through the capabilities of a trading house, they can have a significant impact on both the volume and the nature of trade.

2

CHAPTER TWO
*Manufactured Goods:
The Export Challenge*

Chapter 2

Manufactured Goods: The Export Challenge

Increasing foreign sales of manufactured goods is the greatest export challenge facing Canadians; the ability to respond to that challenge is the focus of this chapter. The extent of Canada's potential to increase exports of manufactured goods was the first question the committee dealt with here. To answer that question we had to make some assumptions about the manufacturing sector. Using those assumptions and our research data, we have come up with an \$8-12 billion opportunity for additional exports in the manufacturing sector. This chapter reviews the opportunity that exists, the challenges that must be met and the barriers that stand in the way.

THE EXPORT OPPORTUNITY

The export opportunity for manufactured goods that we have identified appears startling at first. But in view of Canada's \$18 billion trade deficit in end products and its share of world exports, it is only a start at redressing the situation. The steps we could take to realize this potential are neither new nor revolutionary. They involve two fundamental objectives:

1. to encourage companies already exporting to export more so as to approach the level of exports being achieved by our better performers; and
2. to increase the number of small and medium businesses involved in exporting.

This two-pronged approach to expanding manufacturing exports is based on conclusions reached after lengthy discussions with witnesses and a detailed examination of Canada's export performance. The facts are abundantly clear; a substantial export potential exists. Pursuing and achieving this potential will require a much more aggressive approach than we have taken in the past. The

facts* on which these conclusions are based are as follows:




- The bulk of Canadian exports—71.4 per cent—are made by establishments classed as large, i.e. those shipping a total of \$25** million or more annually (see Chart 2a).
- Five sectors show far greater exporting intensity than the rest of the manufacturing group; transportation equipment, machinery, wood, pulp and paper and primary metals account for 75 per cent of Canadian manufacturing exports.
- When performance in the five major export sectors is factored out, large exporting firms in the other sectors do not, on average, export more products than small exporting firms. In fact, the percentage of exports by large establishments is actually less than that of smaller firms in some sectors. (Chart 2b)
- The significant difference between the export performance of small and medium businesses and that of large businesses is simply that a much greater percentage of large establishments export (Chart 2c). When smaller firms outside the export-intensive sectors export, they perform just as well as larger companies. The problem is that not enough of the smaller firms have started to export.
- The greatest potential for improving export performance exists among medium-sized companies. In that group there are close to 2,000 companies that could be encouraged to push their performance toward that of companies of the same size in the export-intensive industries. In the large company group, while only roughly 200 companies are involved, the

*"Export Behavior of Canadian Manufacturing Establishments". Background paper by André Morin of the Research Branch, Library of Parliament, April 1981.

**These are 1975 dollars which, in today's terms, would be closer to \$50 million.

Chart 2a

*Percentage of
Employment, Shipments
and Exports in the
Manufacturing Sector*

Employment 
Shipments 
Exports 

*In 1975 Dollars:
Small—Up to \$1 Million
Medium—\$1-25 Million
Large—Over \$25 Million

Source: Manufacturing Industries of
Canada: Type of Organization and
Size of Establishment, Statistics
Canada, Catalogue 31-210, 1975, plus
data compiled by Manufacturing
Division of Statistics Canada from the
most recent survey on destination of
manufacturing shipments (1974).

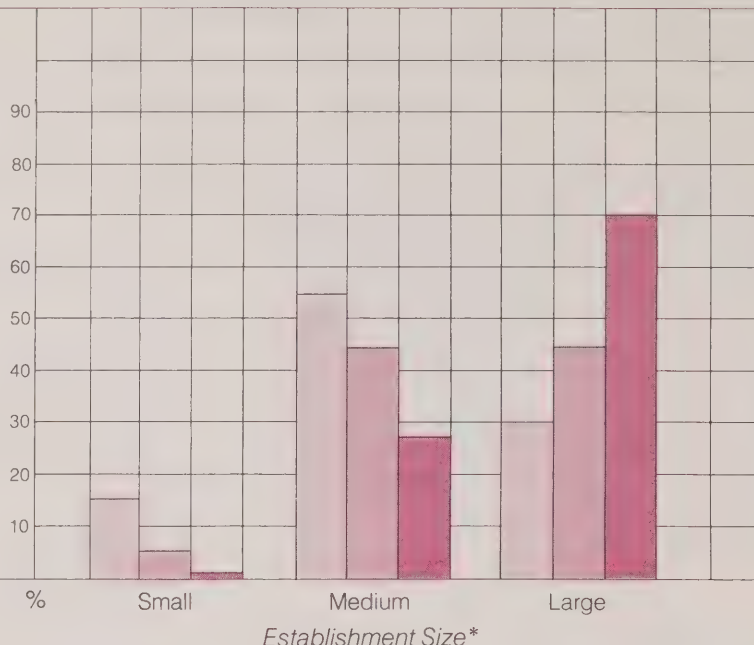


Chart 2b

*Export Performance
of Manufacturing
Establishments,
excluding
The Five Export-
Intensive Industries*

*In 1975 Dollars:
Small—Up to \$1 Million
Medium—\$1-25 Million
Large—Over \$25 Million

**Exports as a
Percentage of Shipments
(Average)

Source: Manufacturing Industries of
Canada: Type of Organization and
Size of Establishment, Statistics
Canada, Catalogue 31-210, 1975, plus
data compiled by Manufacturing
Division of Statistics Canada from the
most recent survey on destination of
manufacturing shipments (1974).

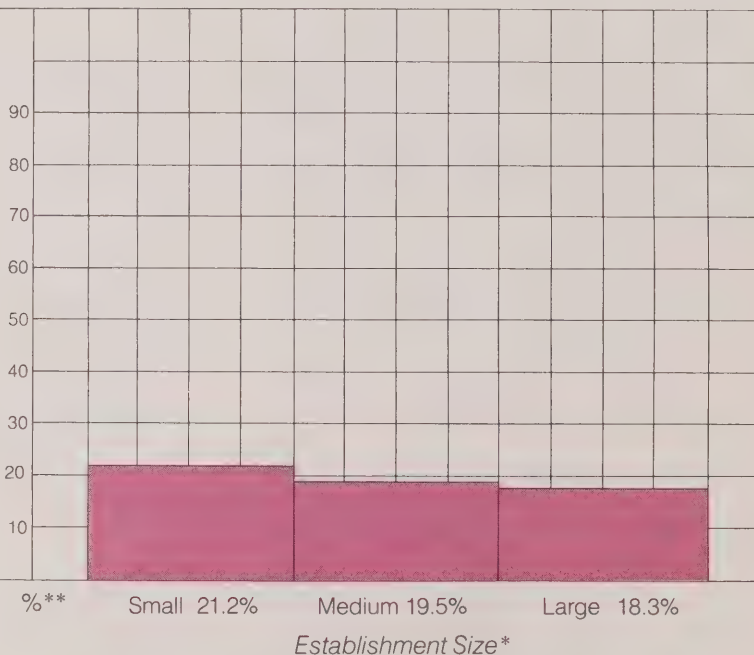


Chart 2c

*Export Participation
by Size*

*In 1975 Dollars:
Small—Up to \$1 Million
Medium—\$1-25 Million
Large—Over \$25 Million

**Percentage of
establishments exporting

Source: Manufacturing Industries of
Canada: Type of Organization and
Size of Establishment, Statistics
Canada, Catalogue 31-210, 1975, plus
data compiled by Manufacturing
Division of Statistics Canada from the
most recent survey on destination of
manufacturing shipments (1974).

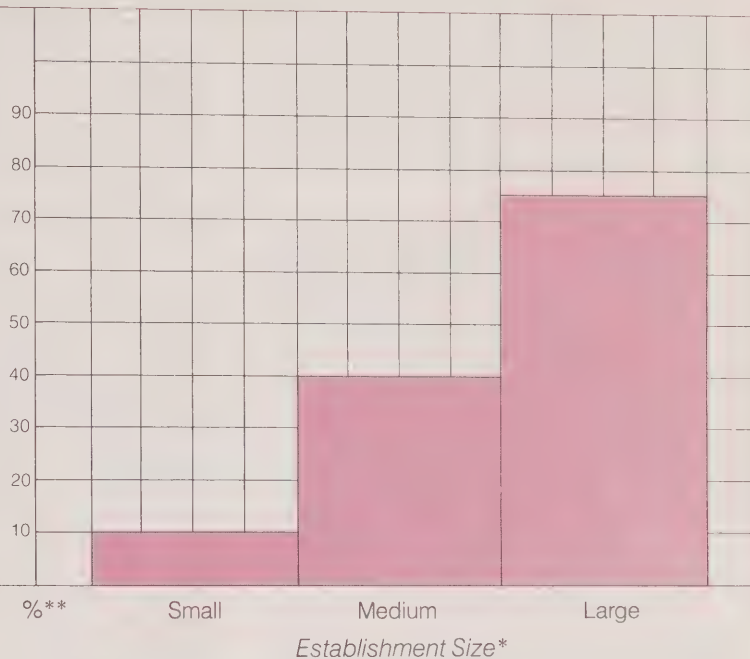


Chart 2d

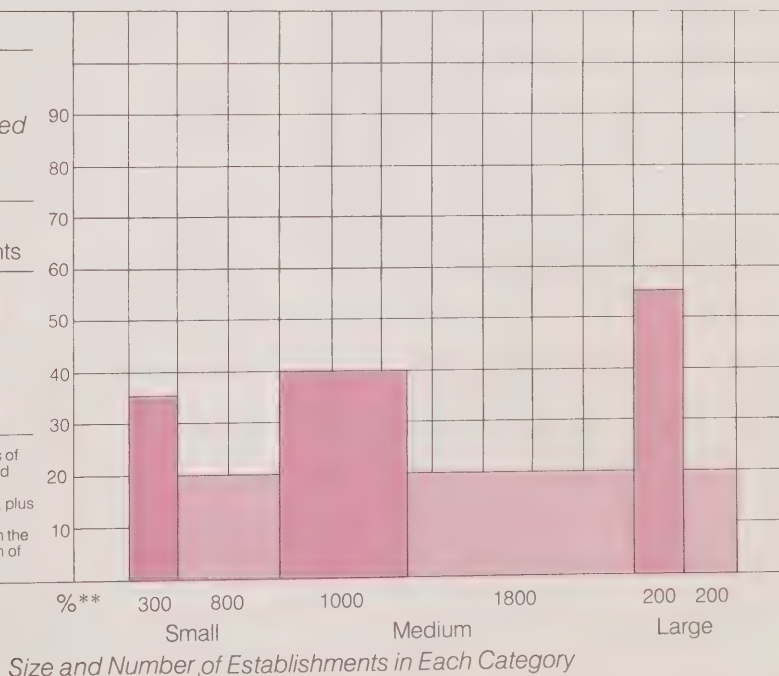
*Export Performance
of Export-Intensive
Industries as compared
with Other Exporting
Industries*

**Exports as a
Percentage of Shipments

Export-Intensive
Industries
(Transportation, Equipment,
Machinery, Pulp & Paper, Wood,
Primary Metals)

Other Exporting
Industries

Source: Manufacturing Industries of
Canada: Type of Organization and
Size of Establishment, Statistics
Canada, Catalogue 31-210, 1975, plus
data compiled by Manufacturing
Division of Statistics Canada from the
most recent survey on destination of
manufacturing shipments (1974).



performance gap is so wide that it attracts special attention. The potential in this group lies in the fact that the volume of sales, even for a few companies, is considerable. The performance gap is also significant for small companies and improvements here would further contribute to expanding exports. (Chart 2d)

A realistic goal for medium and large companies outside the export-intensive industries would be to export 10 per cent more of their production. The dollar value of such an increase would be significant. If 2,000 medium-sized companies with average sales of \$15 million achieved a 10 per cent improvement in the proportion of exports to total sales, and if 200 large companies (average sales: \$160 million) and 800 small companies (average sales: \$100,000) made equivalent improvements, the result would be over \$6 billion in increased export sales. Improved performance on the part of companies in the export-intensive group would push that figure even higher.

If persuading some exporters to improve their foreign sales performance by 10 per cent would yield an additional \$6 billion in sales of manufactured goods, creating new exporters should also have a major impact. Our information indicates that if a company is big, it is already exporting. Small and medium business are therefore the most likely candidates to become new exporters. At present, these firms are able to hold their own in domestic sales but lose ground when it comes to foreign markets. Although small and medium manufacturers chalk up more than half of total production in terms of dollar sales, they account for less than one-third of foreign shipments.

Your Committee sees real potential for increased exports in creating new exporters among those small and medium manufacturers that already have world-competitive products. Most large Canadian manufacturers have found their way into export markets and many of those not currently exporting are restricted to the domestic market by licensing agreements or by their role as subsidiaries of multinational enterprises. Small and medium businesses are constrained from entering foreign markets for a variety of reasons, such as limited financial resources, products that

are not competitive in foreign markets, disinterest on the part of ownership, insufficient production capacity and foreign ownership or licensing restrictions. Those companies that are capable of world-scale competition and interested in serving foreign markets are restricted to the domestic market by the lack of foreign marketing capability. Yet, as we have seen, when these smaller companies export, they are just as active abroad as the bigger players.

The Canadian Export Association (CEA) estimates that close to 1,000 Canadian companies meet the definition of non-exporting manufacturers who are capable of and interested in exporting. This figure is supported by a Quebec Chamber of Commerce survey* of 3,000 manufacturing establishments in Quebec that employ between 20 and 500 workers. The survey indicated that 600 of the firms export and 450 have the potential to do so.

If the 1,000 companies identified by the CEA can be encouraged to export, it seems reasonable to expect that they would ultimately achieve the export performance standard of 20 per cent of production that is achieved by Canadian manufacturers outside the export-intensive industries. The result would be 1,000 new exporters with annual foreign sales of 20 per cent of an estimated total sales volume of \$15 billion. The combination of \$3 billion through creating new exporters and \$6 billion through expanded foreign sales by existing exporters results in at least \$9 billion in export potential in the manufacturing sector as it now exists. And this estimate takes no account of stimulative measures other than trying to find what is needed to help Canadian manufacturers become more involved in the export game.

Estimating the export potential in the manufacturing sector was, of necessity, a subjective process. And certainly, there are other ways of arriving at such an estimate. For example, in 1980, exports accounted for 32 per cent of Canada's total manufacturing shipments of \$166 billion.**

*"REDEX", Quebec Chamber of Commerce, 1977. (unpublished)

** Statistics Canada, Catalogue 31-001, December 1980 and preliminary estimates from the Economics Intelligence Branch, Industry, Trade and Commerce.

An increase in exports of 5 per cent could thus mean a sales potential of \$8.3 billion. Similarly, the \$9 billion potential we identified earlier in this chapter relied in part on 1975 dollar calculations, which is the most recent data available. Adjusting it to allow for inflation could produce a figure closer to \$12 billion.

The \$8 to 12 billion range in export potential is thus no more than an estimate and our calculations may be inaccurate. Moreover, the international competitiveness of Canadian goods is nearly impossible to determine other than by testing them in the market. Despite these problems in estimating the exact amount, it is clear that there is a substantial export potential in the manufacturing sector.

Exports also have the potential to increase employment. At present, small and medium business account for 70 per cent of all manufacturing jobs; efforts that result in more sales will add impressively to employment totals. Committee research indicates that \$1 billion in additional exports can generate 42,700 jobs. Thus, the export potential we identify could mean somewhere between 300,000 and 500,000 additional jobs for Canadians.

REALIZING CANADA'S EXPORT POTENTIAL

Most of the export potential just identified rests with small and medium-sized Canadian manufacturers. We have focussed on companies whose products are competitive and whose ownership is willing to expand beyond domestic markets. Furthermore, a gradual increase of 10 to 20 per cent over current levels of export performance should not be difficult to accomplish. The remaining problem is marketing. Most companies in the target group lack the resources to identify and establish an ongoing presence in foreign markets.

A firm's ability to market abroad is influenced by its size. Small companies often lack the financial and human resources required to identify and develop new markets. They have no recourse to a network of related companies and agents who can assist in gathering market intelligence. For small

companies, the prospect of investing in increased production capability to serve foreign markets also carries with it the prospect of losing everything. Short production runs and high per-unit costs, particularly when combined with transportation requirements, put small companies at a cost disadvantage in foreign markets. Moreover, some company owners may prefer to "think small" or at least to "think domestic" rather than to engage in the more hazardous and time-consuming business of developing foreign markets. From their perspective, the competitive edge enjoyed by large companies is the capacity to make long-term investments in the development of export markets.

The survey on exporting conducted on behalf of the Committee by the Canadian Chamber of Commerce highlights the marketing problems of Canadian exporters. A brief description of the companies surveyed is as follows: they are located chiefly in Ontario and Quebec, rather than at the perimeters of the country; they have fewer than 500 employees, a size that is consistent with their reported sales volumes, averaging less than \$50 million; and they are predominantly manufacturers, with wholesale/retail operations a distant second.

Almost a quarter of the companies surveyed reported no export sales. On the other hand, roughly the same number export more than 25 per cent of their production. Overall, including the non-exporters in the group, more than half the companies export less than 10 per cent of their production. In terms of foreign market coverage, the exporters in the group are not solely dependent on the US market for their sales. A majority sell to both the US and other markets. The remainder are fairly evenly split, selling either to the United States or to other markets.

The president or chief executive officer has primary responsibility for export sales in more than a third of the firms answering the questionnaire. That choice was the one most frequently selected from a list that also included export sales manager and general sales manager. Export sales manager ranked third in order of frequency of selection, a finding that suggests that not many respondents have such a position in the organization.

Respondents listed insufficient familiarity with export markets, shortage of production capacity,

and products that are not internationally competitive as the chief deterrents to export activity. In an attempt to remedy the problem of lack of familiarity with export markets, those who do venture into foreign markets make extensive use of Canada's Trade Commissioner Service. Other government trade support services such as the Export Development Corporation and the Program for Export Market Development are also well known and used.

The export dilemma of small and medium manufacturers revealed by the survey is perhaps best summed up by this statement made to the Committee at one of its regional meetings:

"The price of the line is competitive, the design is popular and the material is cheap in Canada. On the other hand, the development of export markets is difficult. Retailers are interested in the product but we require the services of a distributor, and interested distributors are hard to find." (A Quebec-based exporter of manufactured goods).

Canadian manufacturers need access to an international marketing capability if they are to begin to realize even part of the export opportunity the Committee has described. As the Chamber of Commerce survey suggests, they need export sales managers and a corporate competence to deal with foreign markets. Government agencies like the Trade Commissioner Service cannot make the direct sales effort and nurture the ongoing relationships that a sustained market presence requires.

THE NEED FOR ACCESS TO A TRADE CAPABILITY

Canadian manufacturers might logically look to private trading houses for the international marketing expertise they require. Unfortunately, the private trading house sector is still at an early stage of development in Canada. It is now composed of a large number of small trading houses dealing in products that clearly reflect Canada's natural resource base. Most of the private sector traders are chronically short of capital and operate from a narrow position in terms of networks and product range. The point at which this sector will begin to mature—which will involve both consoli-

dation and specialization—has not yet been reached.

Roughly 600 Canadian businesses identify themselves as trading houses. That large number is a weakness of the sector rather than a strength because each trading house does a low volume of business. Trading is a narrow profit margin business that depends on high volume and turnover to make money. The ability to use specialized trading expertise to advantage is vital to trading company profitability. The majority of Canadian trading houses are just not large enough to achieve the high resource utilization and profit that produce a major trading company. And without major status, customers are hard to attract and keep.

Fewer than 20 per cent of Canadian trading houses reported sales of over \$5 million last year*. The remainder fell squarely into the small business category. A close look at the product lines carried by the medium and large operations shows that agricultural products, wood, pulp and paper, processed food, chemicals and fur predominate. The foreign trading companies operating in Canada rely on the same product lines: Mitsubishi Canada trades agricultural products, wood, ore, fish and special industrial machinery.

Number of employees can indicate the scope of a trading operation. The typical Canadian trading company in the medium and large category has fewer than 20 employees. The typical foreign trading company operating in Canada has closer to 50 employees. There is no Canadian-owned trading company on record as having more than 100 employees engaged in trade. Although various manufacturers and wholesalers that trade have large numbers of employees, the number of employees actually involved in international sales is usually small.

Traditionally, private sector trading companies in Canada respond to market opportunities rather than seek them out. It is for this reason that the Canadian Export Association describes the trading house sector as "a mirror image of the availability of Canadian products for export". This pattern of response rather than initiative goes a long way

*Data from the Business Opportunities Sourcing System, August, 1980.

toward explaining why Canadian traders are small, commodities-oriented and underdeveloped. The weakness of the Canadian trading house sector leaves manufacturers who have export potential without access to the full-scale trade services they need.

Large Canadian and foreign-owned companies have international marketing capabilities, but most are not interested in assuming these responsibilities on behalf of other companies. These companies have already developed or have access to the distribution channels and institutional framework required for large-scale international dealings. Their volume of business enables them to reduce the unit costs of marketing by concentrating a large volume of product through their marketing system. Some major manufacturers who have identified a new profit opportunity in the trading function have even created their own trading subsidiaries. In addition to its traditional trading role, a trading subsidiary secures critical supplies for the parent company, offers a full range of corporate products and can assist its manufacturer parent in disposing of goods resulting from non-currency transactions.

Big companies prefer to manufacture and market their own products; they want a sense of control and do not feel comfortable with the prospect being marketed by or marketing for other companies. Generally, the prospect of piggy-backing products that are complementary to or aligned with their own product lines does not seem attractive to them. In the face of shifting patterns and techniques of world trade, large manufacturers feel stretched just maintaining their own positions.

Multinational branch plants have a competitive trade advantage over exclusively domestic operations. Our research indicates that although the fact of foreign ownership has little connection with export performance, access to the parent company's marketing expertise and channels of distribution correlates strongly with success in foreign sales competition. In effect, the branch plant realizes the benefit of some trading company services through its connection to a larger organization with operations, agents, developed markets and distribution systems throughout the world. Market intelligence, market identification, bulk shipping

and after-sales service are just some examples of the trade functions available through an international corporate network. The multinational relationship is also a benefit in sourcing raw materials and then buying in bulk for the international operation. The benefits arising from this relationship are particularly evident in the operation of world product mandates and intra-company exports.

A world product mandate confers on a branch operation the sole responsibility for producing a certain product on behalf of the parent company's world-wide distribution and sales network, thus offering the firm the chance to achieve world-competitive status. Within a multinational, competition for product mandates is tough, but once awarded, a product mandate permits a firm to piggy-back into world markets using the parent company's position as a base.

The opportunity to use the branch firm's plant and equipment to specialize in a product destined for world-wide distribution through an existing network is a desirable competitive advantage. A domestic supplier is certainly free to take the initiative and focus production on one product, but the subsequent problems of market identification, development and distribution are tremendous when compared with the situation of a branch plant. There is, quite simply, no equivalent structure that the domestic supplier can use to achieve an equal competitive footing.

The fact that branch plants depend heavily on intra-company sales for their export volume reveals how access to multinational trade services can sometimes be a trade advantage but an organizational disadvantage. Access to trade services eases the way into foreign markets, but it also forestalls the development of foreign marketing expertise, full production capability and direct market competition. Nevertheless, in a narrow trade performance sense, intra-company sales contribute to export volume and the access to the customer is accomplished with a minimum of effort and expenditure.

By comparison, a domestic operation comparable in size to the branch plant must either develop international marketing expertise or find it

outside. Either route consumes both time and resources and in many cases the company can neither develop the capability nor find what it needs outside. As a result, domestic manufacturers begin with a major marketing disadvantage that many are never able to overcome.

The challenge of realizing Canada's export potential is not being met by existing institutions. Where we have identified most of the potential, firms lack the resources and the capability to market abroad. The trading house sector is not yet

at the stage where it can assume such a broad responsibility and the big corporations are not interested. To enable manufacturer-exporters to increase their volume of foreign sales and to assist manufacturers in entering foreign markets for the first time, Canadian business needs an international marketing capability. The absence of such a capability on the part of many Canadian firms creates a major gap in our ability to capture the export potential that appears to exist. Our recommendations for filling this gap are addressed in subsequent chapters.

3

CHAPTER THREE *The Capital Projects Opportunity*

Chapter 3

The Capital Projects Opportunity

Capital projects normally fall into one of two categories: industrial complexes, which produce goods—examples include oil refineries, petrochemical plants, chemical plants, pulp and paper plants, and mining facilities; and infrastructure projects, which provide a country's basic support services, such as transportation and communications systems, power generation facilities, hospitals and schools. Each project is a combination of engineering consulting, project management and construction services and the supply of machinery and equipment.

Canadian firms began to seek capital projects abroad in the late 1960s. With activity in the home market decreasing, business survival required that firms look beyond domestic boundaries. Engineering firms led the way, undertaking primarily infrastructure projects. Frequently firms won international jobs because of their ability to render independent consulting advice to clients. The nature of this role was such that procuring Canadian goods for a project fell outside the responsibilities of the engineer to the client; in some cases, to do so could have undermined the professional basis of the relationship. As a result, efforts to export capital goods through the capital project route have had to overcome existing institutional biases before being accepted as a necessary, indeed essential, component of our exporting approach.

The capital projects world changed dramatically in the 1970s when both suppliers and clients began to discover the benefits of packaged projects. When inflation began to cause serious cost overruns, clients who put projects together and managed them to completion found themselves bearing the full cost of these overruns. As a result, they turned to a new form of contracting, the "turnkey project", where the risk of inflation is assumed by the contractor. In a turnkey project, a single contracting firm provides all the project management, engineering and construction skills

and the equipment necessary to complete the project. Purchasers saw turnkey projects as a means of controlling project cost and timing; the advantage to contractors lay in gaining the maximum contract value by supplying a whole project rather than a part. Today, the world market for capital projects is highly competitive and many firms have established sound positions in it. Moreover, governments in supplier countries have been encouraging firms to develop a capital projects capability as an avenue to expanding the export of capital goods.

The Committee heard estimates that place the current world market for capital projects outside Canada at about \$50-70 billion annually. Growth in the number of projects initiated and inflation will increase that figure substantially over the next decade. Between 100 and 150 major projects, each with a value exceeding \$200 million, are being started each year. Industrial complexes, including turnkey projects, account for about two-thirds of the total, with infrastructure projects making up the other third. If Canadian industry were to achieve in this market what it achieves in the world export market—that is, a 3.4 per cent share—then our capital projects exports would be in the \$1.5-2.5 billion range, a sizeable improvement on the present performance level of about a half a billion dollars.

Canada's domestic capital projects market may have a significant impact on our ability to make that improvement. The domestic market is enormous by world standards and is likely to become an increasingly important component of the world market. Domestic demand is expected to total \$200-350 billion over the course of the eighties. The domestic market thus offers an unparalleled opportunity to develop a base of experience from which to export. On the other hand, capital projects are also labour-intensive which means that Canada may not be able to come up with the

technical and management personnel required to serve export markets.

AN EXPORT BEACH HEAD

Canadian industry began to make inroads into world markets for capital projects in the early 1970s. A base export business of about \$400 million a year has been built and, with the exception of fluctuations caused by a few very large projects, has remained steady since 1975. A number of firms have attempted to become international suppliers but few have established themselves successfully. Among the firms that undertook capital projects exports in the period 1972-79, 36 firms did two or more jobs, but only six firms—5 per cent of the total—managed five or more capital projects. While on the surface there has been a good deal of activity, in reality few firms have established a lasting international presence.

The bulk of Canadian capital projects activity abroad has been concentrated on smaller projects. Between 1972 and 1979 nearly 90 per cent of the projects were valued at \$50 million or less. Moreover, about 80 per cent were of the infrastructure type, where a supplier's potential contract value is significantly lower. To a Canadian contract supplier, an industrial complex contract is worth about 45-65 per cent of the cost of the complex, including design, construction services and equipment. By contrast, infrastructure projects offer a Canadian component of closer to 20-25 per cent because the greater part of the building materials, supplies and labour required for the project is provided locally.

Moreover, Canadian firms have not actively pursued capital projects export opportunities such as those offered by the World Bank and the Asian Development Bank. In 1977 and 1978, there were 14,200 opportunities to bid on World Bank requests to supply capital goods and projects. Canadian firms submitted only 258 bids. Our record was even worse for Asian Development Bank tender calls; during the same period, Canadian firms submitted only 23 proposals in response to 2,100 calls for bids. Your Committee cannot ascertain whether this lamentable performance

was attributable to a lack of aggressiveness, insufficient capability or fewer real opportunities than the numbers suggest. Nevertheless, since Canadian firms were successful on over half the bids they made, we can only conclude that the commitment to seek these contracts more aggressively must be strongly reinforced.

Although Canadian industry has established a position in world markets for capital projects, serious gaps still exist in the large capital projects area. As we have seen, the bulk of our activity is concentrated on projects worth less than \$50 million. As we look ahead it is clear that the capacity to undertake larger projects will become increasingly important to the nation's ability to export capital goods.

THE LARGE PROJECT GAP

Canadian industry has the expertise and the experience to tackle larger capital projects. Our engineering, construction and manufacturing industries—in the fields of telecommunications, oil and gas, petrochemicals, hydro-electricity, nuclear technology, pulp and paper, mining and civil works—are competitive with the best in the world. Moreover, in transportation and energy we have selected expertise that surpasses that of many countries. Our domestic experience puts Canada in a position to capitalize on existing and developing markets throughout the world.

The compelling question for the Committee is why, with this experience and competence, have we not done better? In particular, why is the bulk of our activity in the under-\$50 million category and why has our total level of activity not increased? Our discussions with industry and government point to a number of reasons; when considered together, they indicate that our domestic success has been the biggest impediment to the development of an international capability. Those reasons, discussed in further detail in subsequent sections, include the following:

1. industry lacks the motivation to export;
2. individual companies do not have the financial strength to take on risks associated with large projects;

3. the consortium approach has not produced permanent capital project organizations;
4. government support is fragmented; and
5. government programs are seen to be uncompetitive with those of other countries.

Motivation Is Missing

Canadian industry has never felt the requirement or been encouraged to take an aggressive stance in seeking capital projects work in international markets. For most of the post-war period the domestic market has been more than enough for Canadian industry to handle. It has not made business sense for firms to pursue foreign markets when there was attractive work at home. This is particularly true in the construction sector; the Canadian market has attracted the branch operations of international firms and the entire industry has focussed on how to get the work done in Canada.

Several witnesses highlighted the absence of export motivation, indicating that the risks and difficulties associated with doing business abroad make it considerably less attractive than domestic work. For example, the prospect of labour problems involving negotiations in a foreign language, transportation tie-ups and major currency fluctuations are all problems that make potential exporters wary. As a result, Canadian firms tend to seek international work on their own terms rather than on the basis of what it takes to compete and win. Moreover, Canadian firms have too often resorted to export markets when business at home was slow, only to return to the domestic market once prospects improved. In addition to demonstrating a basic unwillingness to make commitments to export business, this on again, off again relationship with foreign markets also undermines the credibility of all firms looking to succeed in export markets.

Engineering firms have pursued off-shore business more aggressively than their construction counterparts, but because they carried forward the traditional separation of engineering and construction in their pursuit of foreign work, they frequent-

ly landed studies rather than projects. Although this was a natural outgrowth of the structure of the Canadian industry, this separation has been an impediment to pursuing capital projects. In fairness to the engineering community, they have made substantial progress in the last decade toward providing a full range of project services; some of the major firms are beginning to establish design and construction capabilities.

Many manufacturing companies have also been passive players in the capital projects field. Manufacturers in other countries have taken the lead in this area, but their Canadian counterparts have not shown a similar interest. On some projects, foreign ownership has restricted the activities of Canadian suppliers whose parent company is part of a competing consortium. In other cases, just identifying suppliers and co-ordinating their inputs is beyond existing capabilities and interests in Canada.

The attractiveness of the Canadian market and the fragmented nature of the capital projects industry bear far more responsibility for the motivation problem than any limitations in attitudes or capability. The absence of motivation is, nonetheless, an enormous barrier and one that must be overcome before Canada can really begin to capture its fair share of capital projects work abroad.

Individual Firms Have Insufficient Financial Strength

With the apparent unwillingness of large manufacturers to pursue the export of capital projects, this role has been filled by engineers and contractors. Most of these companies, however, lack the necessary size and financial muscle to carry out large projects. The Canadian Commercial Corporation presented the Committee with an industry study indicating that only 25 of the 1,600 Canadian consulting engineering firms are large enough to act as prime contractors for capital projects. Contracting firms appear to offer even less potential for establishing an export base. Although 25 of these firms have worked on more than three overseas projects, perhaps ten have the asset base and offshore record to establish themselves as potential

project managers. The machinery and equipment group, as we have already noted, tends to be either too disinterested or too small to take the lead on capital projects.

Compounding the size problem is an attitude on the part of some firms that they must supply the entire job themselves. They show a reluctance to look for and make use of skills available from other firms. And unless a firm is growing—by developing or acquiring all the required capabilities—it does not feel capable of going after larger and more complex jobs.

Your Committee is concerned that such an approach may be self-defeating. We were particularly impressed by the ability of firms in the Federal Republic of Germany to assemble the expertise required for a job from around the world. They know where to find people with the right skills and can readily integrate them into a project team. They have concentrated on being able to put deals together, direct projects and bring to bear the best resources available. As a result, they have not built up massive organizations that seek to provide all project personnel from within the company. With heavy domestic demands for technical people in this decade, Canadian firms will have to have well-developed methods of searching the world for the right expertise if Canada is to mount a serious capital projects export effort.

Because of their relatively small size, Canadian firms have proposed that government help offset the risks they face on larger projects. Nearly all Canadian firms that are capable of exporting would encounter serious financial difficulties if faced with cost overruns on projects worth \$100 million or more. In effect, industry is saying the risk/reward relationship on larger projects is wrong for their capital structures. Lacking the necessary scale, industry has turned to government as a potential risk-funding and enabling partner. Without this financial back-up, larger projects are out of reach for most of Canadian industry today.

Consortium Approach Lacks Permanence

Since no major companies outside the telecommunications field have shown the willingness to

take the lead in securing and carrying out large projects, Canadian firms have either accepted part of a project package or worked through consortia to win the total job. When they do part of a job, companies benefit from the work and gain foreign experience, but they are not much further ahead in developing the competence to manage a total project. The consortium approach goes further, but its disadvantage is that if the project team breaks up after the job is completed, both the experience and reputation will likely be lost.

The Canadian approach fares badly in comparison with corporate structures that have evolved in the United States, the Federal Republic of Germany, France, Japan and several other countries. Whether we examine a massive engineering-construction firm, an industrial complex or a trading house, we find the same key success factors. All have the financial resources to take on full project responsibility. All have the capital base to undertake several projects at once and spread the risk. All are capable of bringing together and managing all aspects of the project. All have an ongoing commitment to the capital projects industry. Their methods may vary, but the capability they possess and the results they achieve are the same, and so is the customer confidence that underlies the reputations of these companies.

Government Support Is Fragmented

The federal government is involved in the capital projects area through a number of agencies and programs. The Department of Industry, Trade and Commerce (ITC) operates a Program for Export Market Development (PEMD) which includes provisions for project bidding, market identification and the study and formation of export consortia. In addition, it has focussed specific attention on the export of capital projects through the Office of Overseas Projects (OPS) and, to some degree, through the Construction Branch. The Export Development Corporation has played a major role in stimulating and supporting capital project exports through its loan and insurance programs. The Canadian International Development Agency (CIDA) finances economic feasibility studies and infrastructure projects. Finally, the

mandate of the Canadian Commercial Corporation (CCC) was expanded in 1976 to include contracting with other governments and international agencies for capital projects.

On the surface, the government appears to be giving the capital projects area a good deal of support. This support is, however, unco-ordinated and confusing. Four different organizations with varying interests—the Construction Branch, OPS, CCC and CIDA—are prepared to lead and co-ordinate the export of projects. ITC, through PEMD, and CIDA, through its program for industrial co-operation, run competing and overlapping support programs. Further, companies must negotiate different kinds of financing arrangements, depending on whether they require long-term loans, parallel financing or *crédit mixte*.

Your Committee's concern is not simply that the government apparatus for capital projects appears disjointed and lacks effective co-ordination, but that the industry is itself small, dispersed and under-capitalized. In many ways the public and private sector components mirror each other and in so doing exacerbate the problems of direction and co-ordination.

Government's traditional, passive service role accounts for part of the problem. Fortunately, this posture is shifting. The Minister of State for Trade frequently leads trade missions abroad and is actively seeking new export business for Canadian firms. In comparison, however, Canada's competitors in the capital projects area have already developed strategies and marshalled governmental and corporate resources to achieve their goals. We are beginning to establish direction in the export business, but we still have a long way to go in lining up our limited resources to correspond with these targets. Furthermore, this leadership must be backed up with the necessary follow-through.

Programs Have Not Been Competitive

Witnesses expressed two prime concerns in this area, the first relating to the competitiveness of Canada's long-term loans for capital projects and the second to personal and corporate tax incentives for overseas work. We referred to these concerns in

our Second Report and return to them in Chapter 7 of this report. The government has taken action on several new programs and tax measures that address some of these concerns.

THE SUCCESS CRITERIA

Our investigation of the large capital projects area produced a firmly held conviction that Canada's approach to this market must in future be different. Your Committee has focussed on what we believe to be the criteria for success. They include:

1. *A substantial capital base* The ability to undertake large projects requires an asset base that can sustain the attendant risks. Success in the capital projects business cannot be achieved if every project places the survival of the firm in jeopardy. In fact, capitalization should be much greater than that required for a single project. Many projects of different types must be carried on simultaneously so that the risk can be spread across a number of projects and activities.
2. *Corporate mandates that go beyond capital projects* European capital projects firms are usually components of much larger corporations. In this way, the capital projects group has access to a capital base that is significantly greater than its business requires; risk is viewed as an opportunity rather than a potential source of disaster. As well, the capital projects team can draw on the marketing skills, information systems, financial and sourcing expertise and key personnel of the corporation when required. In terms of both smoothing out the peaks and valleys of project work and maintaining a pool of compatible skills, the broader corporate mandate is an effective and highly competitive approach. Moreover, such an approach is well-suited to the structure of Canadian industry in which the separate functions already exist and need only be brought together as required on specific projects.

-
3. *Expertise in selling, financing, deal-making and project management* These activities are key competitive factors in capturing and successfully completing capital projects. They must therefore be part of the basic expertise of a successful capital projects organization. Sound project direction and control are integral parts of a competitive capital projects capability. Both the owner and supplier have to know that commitments made will be delivered according to the terms established.
 4. *Track record of proven competence* Experience plays a dominant role in deciding who ultimately lands a project. This experience can be acquired through a long history of working in foreign markets, through similar projects in the home market and through expertise in the key functions required by the project. While it may not be necessary to have all the expertise in a single firm, the combination of experience often contributes to the establishment of a credible position in the project bidding process.
 5. *Effective business-government relationships* To describe the capital projects world as anything less than a business-government

partnership would be to misrepresent what is going on. The Canadian government provides financing, support programs, fiscal incentives and even contracts to help industry compete successfully in foreign markets. It has also made available its own expertise, such as air transportation management skills, in helping firms to land projects. The Committee discovered that business turns quickly to government for support when competitor nations unveil new initiatives. The adversary relationship between business and government has no place in today's international economic environment.

6. *Ongoing commitment to the capital projects business* Success in the export of capital projects requires a lasting commitment to international markets. Firms must establish a presence in target markets and gear their marketing and sales efforts to the long term. Owners can readily identify those who have entered the market on an opportunistic basis; their credibility and competence are usually questioned and frequently undermined. There are many dimensions of maturity in the capital projects industry, but commitment is an invaluable one.

4

CHAPTER FOUR

The Major Trading House Requirement

Chapter 4

The Major Trading House Requirement

In the previous chapters we described the world trade environment and examined trends, developments and opportunities that are fundamental to the trading house question. Your Committee found that although Canada's trade performance appears satisfactory on the surface, in fact we face serious problems. Canada's share of world trade is declining steadily, we depend overwhelmingly on natural resource-related exports, and our trade picture continues to be dominated by the United States, to the near exclusion of other increasingly attractive markets. Most disturbing to the Committee is the massive and growing trade deficit in manufactured end products, a deficit that in 1980 amounted to \$18 billion. When we discount our natural resource advantages and reliance on the US market, it becomes apparent that our basic ability to compete and hold a place in world markets is on the decline.

Our order of reference directs us to "examine ways in which a national trading corporation could improve Canada's export performance." We have concluded that solid opportunities to increase our exports, particularly of manufactured goods, exist in the small and medium business sector and in large capital projects. In determining what should be done to capture these opportunities, we were guided by our reference to examine trading institutions and their capacity to improve Canada's export performance. This chapter recaps hurdles that trading institutions must overcome to be effective, reviews the alternatives set out in our Second Report and discusses the need for a major trading corporation.

THE EXPORT HURDLES

For many companies in Canada, exporting presents uncertainties and risks that can surpass the anticipated gains that might arise from entering foreign markets. Although small and medium businesses that make the effort to go after exports

do as well as larger companies, smaller scale and the consequent inability to take financial risks are still inhibiting many firms. Similar problems exist in the capital projects area. Larger scale organizations have a competitive advantage; smaller firms face a double hurdle—their size limits their ability even to get into the international game let alone compete in it.

Many witnesses shared a common concern: Canada has the capacity to compete more aggressively internationally, but Canadian firms lack the necessary motivation. Most companies survive quite well by concentrating on domestic markets or looking no further than the United States for export sales; the incentive to enter uncharted territory simply does not exist. It would be superficial to assume that this is a problem of attitude alone, because the response of most of these firms is appropriate to their situation. At the same time, their business potential, and therefore Canada's export potential, is greater than present achievements indicate. The question thus remains—what does it take to get firms to expand their exports?

Government has helped to expand exports by introducing a number of trade-related programs and services. Financing and insurance are provided through the Export Development Corporation, the Trade Commissioner Service offers market surveillance and assistance, and ITC delivers a range of export support measures through its Program for Export Market Development. These programs provide substantial assistance to many exporters and are credited with increasing the number of firms that become exporters. However, these programs and services do not address the problems of scale just identified. Serious marketing gaps, which render Canadian firms less than competitive, exist on several fronts:

1. *Market intelligence* Many firms do not have access to relevant export market intelligence. In fact, far too many firms do not

even know how to use the existing—albeit limited—services.

2. *Direct sales and service* Few Canadian firms can afford to maintain an international marketing operation. Agents may be a sound alternative, but good agents are hard to find, and smaller companies may not have the volume to build a lasting relationship.
3. *Solid financial base* Very few firms have the financial capacity to undertake and spread risk. No firm can afford to jeopardize its financial viability in a single transaction; firms must be able to conduct a number of deals simultaneously so that winners can be balanced off against losers. In the case of small and medium business, financial constraints limit the number of markets they can cover and the variety of services they can provide. With capital projects, these constraints affect the size and number of projects that can be undertaken.
4. *Effective trade services* Each transaction comprises a number of individual trade services. Supply must be secured, competitive costs guaranteed, quality assured, financing and insurance arranged, transportation negotiated, customs cleared, delivery completed and ongoing service maintained. Trading involves an inter-related chain of events in which the weakest link can strongly influence the outcome of the transaction. Many Canadian businesses view the trade process as a maze of activities for which they have no special competence.
5. *Government marketing* In many countries, successful marketing requires the support and involvement of the supplier's government and, in some cases, direct government-to-government negotiations. The appointment of a Minister of State for Trade has helped improve Canada's ability to deal at this level, but a lasting corporate capability is often required to close a deal and carry it through.

The gaps just identified fall within the normal functions of a trading house. They are not, how-

ever, being comprehensively filled by our existing trading houses. This puts the Canadian trade structure at a disadvantage when compared to many competitor nations in international markets. The next section sets out alternatives for strengthening Canada's general trading house capability and correcting a serious deficiency in the way we structure our export efforts.

THE ALTERNATIVES

Our Second Report identified several options for strengthening Canada's general trading and capital projects export capability. The list of alternatives was by no means exhaustive, nor did the selection of one alternative preclude the need for action in the other areas identified.

We have carefully reviewed the alternatives to determine which would best solve the trading problems we have identified. Our review of the banking and multinational alternatives identified serious impediments to immediate and significant action. Banks do not at present have any expertise in buying and selling goods and may have trouble developing it. In addition, the *Bank Act* does not permit banks to own more than 10 per cent of a trading company. Although the legislation does permit banks to set up subsidiaries specializing in export financing, it restricts their financing role to exports from Canada. This means that third-party deals and imports into Canada or countertrade arrangements would not be permitted.

As far as the multinational alternative is concerned, Canadian firms market their own products abroad but have not entered into piggy-backing the product lines of other businesses. Nor can they be expected to. Some firms, such as Alcan Aluminum Limited and Canada Wire and Cable (International) Ltd., have described their trading organizations to the Committee, explaining that their expertise is focussed primarily on in-house products. One company, Tridon International Ltd., is an exception; it has been active and successful in selling a family of products that complement its own product lines. But as a rule, the corporate sector does not have a compelling interest in pushing the development of trading houses at this time. Without disparaging the interest that does exist,

A. GENERAL TRADING CORPORATION ALTERNATIVES

ALTERNATIVE	CHARACTERISTICS
1. Bank-owned Trading Houses	<ul style="list-style-type: none"> —Banks own equity positions, possibly controlling interest —Banks use existing domestic and international capabilities to encourage rapid development of trading houses —Current policy direction of United States
2. Multinational Subsidiaries	<ul style="list-style-type: none"> —Multinational corporations establish subsidiaries to market their own goods and those of other companies —Corporations either use their existing marketing networks or start new companies —Trading house approach can be used to develop new markets
3. Strengthen Existing Trading Houses	<ul style="list-style-type: none"> —Greater scale through rationalization or individual growth —Specialization by product, function or market —Trading house start-ups encouraged
4. Government-owned Trading Company	<ul style="list-style-type: none"> —Organization would provide full range of trade services for existing or potential exporters —Government-to-government deals —Canadian Commercial Corporation could serve as base
5. Public/Private-owned Trading Company	<ul style="list-style-type: none"> —Trade organization with sufficient capitalization to compete successfully in international markets —Government and private shareholders; government ownership likely to diminish over time —Canada Development Corporation type legislation or amend <i>Canadian Commercial Corporation Act</i>

we are not confident that it is sufficient to remedy the institutional deficiencies we have identified.

As we have already indicated, the existing trading house sector does not offer a base on which to build a world-competitive general trading corporation. Although some trading organizations have successfully carved out niches in specific markets, we found no evidence of a single trading house offering an internationally competitive range of services and broad market coverage.

We also found limitations in the institutional structure in the capital projects area. More serious

than the lack of motivation to pursue export business is the fact that the structure of our domestic industry is too small and too fragmented to permit the aggressive pursuit of larger capital projects. Nearly all the engineering, construction or equipment supply firms either do not have the motivation or lack the capital base to sustain the risk on larger projects. There have been efforts to form consortia but these have had trouble overcoming the problem of joint and several liability.

Government has frequently been nominated as a risk-sharing partner in major capital projects.

B. CAPITAL PROJECTS ALTERNATIVES

ALTERNATIVE	CHARACTERISTICS
1. Government-supported Project Consortia	<ul style="list-style-type: none">—Organization is created in response to opportunities and is specific to the project—Private or public sector project administration—Government provides risk funding
2. Major Project Management Firm	<ul style="list-style-type: none">—Large organization capable of project direction, financing, engineering and construction—Capital base sufficient to support several large projects at one time—Industry rationalization required as well as a substantial infusion of capital
3. Major Corporation	<ul style="list-style-type: none">—Capital base built up through several business activities in addition to capital projects—Export of capital projects draws on equipment and service side of existing business—Bell Canada is an active example, although other corporations could perform role
4. Permanent Industrial Sector Consortia	<ul style="list-style-type: none">—Organizations in industrial sector combine on a permanent basis to market and carry out capital projects—Separately funded or fall-back funding by partners—Shell company can be used where resources are drawn from partners as required, or a permanent organization with key resources can be created

Three related proposals are under discussion at this time. One would involve using a Crown corporation to share risk with Canadian capital project exporters. Under this proposal, either profits or losses arising from the contract would be shared by the Crown corporation on the basis of a pre-agreed percentage. The Crown corporation's total liability for loss would also be limited to an amount agreed upon in advance.

Another recent proposal recommends the establishment of a risk-sharing facility with a mixed public/private board of directors, private shareholders and a majority of directors from the private sector. The facility's chief responsibility would be the administration of a \$100 million risk

fund provided by the federal government. The fund would be used to share in the profits and risks of major projects, with percentages determined on a project-by-project basis.

Finally, an ultimate risk insurance scheme designed to insure Canadian overseas project exporters against risks not covered by any existing program has been suggested. Port delay, foreign inflation, and strikes by foreign labour are examples of such risks. Private insurance companies have considered this approach.

Your Committee has major reservations about these proposed risk-sharing schemes. All three are based on the unusual premise that risk should be

covered outside the corporate financial structure rather than within. All three schemes anticipate dealing with risk on a project-by-project basis for each company, rather than a portfolio approach which would spread the risk over several projects. None of the proposed schemes provides an objective way to determine the extent to which the company involved has relied on the risk insurance to compensate for its own bidding weaknesses. Finally, all the proposed schemes expect government to be the ultimate source of risk money, but award decision-making power to intermediaries who do not have project responsibility.

THE TRADING HOUSE REQUIREMENT

Our task has been to examine the potential offered by the trading house approach to strengthen and complement our existing export capability. In specific terms, we have attempted to determine if a major Canadian trading corporation could contribute to capturing some of the export potential that has been identified. We have concluded that such a corporation will not only contribute to this end but could also help to capture the opportunities in growth markets and reshape our competitive approach to export markets.

We cannot over-emphasize the importance of a broad international perspective when dealing with this topic. While we need not repeat the sobering litany of trade challenges facing Canadians, let us stress that Canada is on the verge of ceasing to be a serious contender in many key trade areas. The concept of a major trading corporation is by no means a panacea, but it could be a significant addition to our competitive capability, to our ability to enter markets where we are barely represented and to engage in transactions that are currently beyond our expertise.

Your Committee has not met any members of the Canadian business community eager to take the lead, or for that matter even to get involved in the development of a major trading house in Canada. There were a few sparks of interest, but hardly the kind of response that would allow us to conclude with confidence that Canadian industry is moving toward filling the major trading house gap.

We are faced with the choice of either waiting for the trading house sector—or the engineering and construction sector—to evolve toward financial stability and a more aggressive stance, or moving now to establish a major trading organization. Your Committee has concluded that it is urgently necessary to strengthen Canada's trading capability now. As a major component of this initiative, we recommend that:

The federal government sponsor the development of a major Canadian trading corporation.

A major trading company will not solve all our export problems. The entire trading and capital projects sector needs strengthening, and in Chapter 7 we endorse general measures to encourage this development. We also believe that a case can be made for two or more specialized trading entities. Given success and time, this may be a reasonable evolution. However, we believe that the best starting point is a single corporation, and our proposals are directed at getting the first such organization, which we call the **Canadian Trading Corporation**, launched and underway. This initiative would demonstrate the potential and importance of the trading function to Canada, upgrade the image of trading houses generally and provide support and an approach for other corporations to follow.

Finally, we endorse the shared enterprise approach as the best way to proceed. A number of witnesses have pointed out the pitfalls of a wholly-owned government corporation. The entrepreneurial requirements of a trading house could be given short shrift if a bureaucratic management regime were selected. Moreover, witnesses indicated that the political accountability demanded of a Crown corporation might undermine its ability to compete in the international arena.

At the same time, there are a number of advantages to having government as a partner in the enterprise. Government financial backing is essential to attract the necessary private sector investors and to assure stability during the corporation's start-up years. Government involvement is also required to put together a financial base large enough to make this a major corporation. The

confidence in the operation engendered by government involvement will assist the corporation in developing a coherent, competitive long-term plan. Government sponsorship will also encourage both suppliers and buyers to deal with the corporation.

The shared enterprise model has been adopted both federally and provincially. It is most effective when there is a public interest to be served and highly competitive business requirements to be

met. In the case of the Canadian Trading Corporation, the public interest is the need to quickly and significantly upgrade our trading capability; the commercial requirement is the need to compete and win against solidly entrenched and highly sophisticated business organizations. Your Committee is confident that a trading corporation approach uniquely suited to meet Canadian needs can be developed. We make specific proposals to this end in the next two chapters.

5

CHAPTER FIVE

The Role of the Canadian Trading Corporation

Chapter 5

The Role of the Canadian Trading Corporation

In proposing the creation of the Canadian Trading Corporation (CTC), your Committee is calling for the establishment of a corporation that will, with time and experience, become a full-service, internationally-based organization participating directly in existing and new channels of trade. We expect the corporation to be run on the basis of sound commercial practices, with an eye to minimizing costs and maximizing profits. The Committee has considered and rejected the “softer” roles that have been proposed for such a corporation, including trade facilitator, functional co-ordinator or risk insurer. Rather, what is required is an aggressive corporation, one that can compete successfully in world markets and place Canadian industry on an equal footing with international rivals in key markets outside North America and Europe.

We believe that the role of the proposed Canadian Trading Corporation will complement the existing trade capability of Canadian trading houses and exporters. We have heard trading houses described as “ten percenters” or unnecessary middlemen; too often their existence and precise role are either unknown or viewed with suspicion. Their small size and fragmented nature make it difficult for Canadian trading houses to persuade businesses that they can indeed provide effective and profitable entrées to foreign markets. Moreover, they often lack the financial muscle to take title to the goods and to ensure that products are delivered on time and in a manner satisfactory to the ultimate buyer.

We are seeking a flagship for Canadian trade, an organization that will take pride in implanting the Canadian name in the international marketplace. Many witnesses emphasized that one of our unexploited strengths is Canada’s reputation in the world economy; we have failed miserably to connect our trading capability with this reputation. The CTC will correct this failure by providing an umbrella of Canadian identity for all Canadian exporters who want to use it. Further, it will

demonstrate the significance and usefulness of the trading function to all Canadian business.

The specific components of the proposed role of the Canadian Trading Corporation include:

1. an essential export-import capability
2. a competitive product portfolio
3. a full service role
4. a focus on growth markets

AN ESSENTIAL EXPORT-IMPORT CAPABILITY

Central to the role of the proposed corporation is the question of whether it should focus only on exports. Our considered view is that the nature of world trade and the long-term viability of the corporation demand a role that encompasses both importing and exporting. We therefore recommend that:

The Canadian Trading Corporation be given a mandate to engage in exports, imports and third-party trade between foreign countries.

This recommendation reflects our belief that the best long-term route to expanding exports is the development of corporate vehicles that are expert in trading. Several witnesses informed the Committee that importing would be a politically unacceptable role for any trading company with government backing. We find this point of view short-sighted and ultimately counterproductive.

To preclude involvement in imports would be to deny the corporation access to one of the real advantages that Canada offers a prospective trading partner. Canada imported \$51.9 billion in end products and fabricated materials in 1980. Moreover, just as Canada is seeking to change its trading patterns, the developing economies are

seeking greater access to our market. The fact that we import enormous quantities of goods must be seen for what it is—both a fact of life and a strong position from which to expand our exports. Our extremely favourable import position is one of the real advantages that the Canadian Trading Corporation must be in a position to use.

We also believe that as the trading competence of the corporation develops, it should be able to engage in transactions between foreign countries; this will help to maintain that competence and will ultimately benefit Canadian trade. We have already described how international trade today often involves multiple country transactions. The Canadian trading capability falls far short of being able to undertake such complex transactions—the international organizations and information network simply do not exist.

Other countries in Canada's position rely on the expertise of the specialist countertrade houses located in Austria and Switzerland. After decades of experience in non-currency trade, those European trading houses conduct a tremendous volume of business. Because goods offered in exchange for imports often lack market attractiveness, the specialist trading houses charge a high premium to sell off these goods, and experienced traders allow for that charge when negotiating. At some time in the future, the CTC may develop the capability to engage in countertrade, but at present it is an area best left to the experts. The Canadian Trading Corporation should direct its efforts toward knowing who the experts are and how to deal with them. The Committee therefore recommends that:

The Canadian Trading Corporation develop working arrangements with trading houses specializing in countertrade.

A corporate mandate to engage in all dimensions of trade is also essential to the economic viability of the organization. The capabilities that the organization must develop, such as foreign offices, telecommunications systems, warehouses, buyers and transportation experts are costly to establish and expensive to maintain. The cost structure necessitated by these facilities can only be covered by the revenues gained by engaging in trade transactions of every type.

A COMPETITIVE PRODUCT PORTFOLIO

The priority for the Canadian Trading Corporation is to increase Canada's exports of manufactured products. We have identified the expansion of small and medium business exports and larger capital projects as areas in which the potential to expand exports exists. We have further concluded that both export activities should be accommodated within the same organization. The Corporation's marketing efforts should focus on what the customer wants, not on what we want to sell. We therefore recommend that:

The Canadian Trading Corporation ultimately be capable of selling any commercially viable product.

There are real economies of scale and significant competitive advantages in chartering the CTC to encompass a wide product line. Several of a corporation's basic functions are applicable to all its product lines. For example, market intelligence systems are expensive to establish initially, but can be adjusted to handle more information and more users for relatively small incremental costs. Similarly, corporate skills in procurement, contracting, quality assurance, transportation, insurance and financing have application across all the activities of the corporation. The trading side of the corporation will be involved in the purchase and export sale of capital equipment. That expertise will in turn complement the ability of the capital projects group to carry out its role, secure in the knowledge that a supply capability will continue to serve the completed project long after the construction team has left. Moreover, the ultimate test of what the corporation can sell will be made in the markets it enters, not here in Canada. As a result, it requires maximum scope and flexibility to determine what works best and where.

We have examined some of the capital project organizations in the Federal Republic of Germany, the United States and Japan in an effort to understand their corporate structures. In the FRG, capital project firms have evolved as a competitive outgrowth of large corporations. Faced with declining sales volumes in their core businesses, these corporations have sought capital projects

work as a means of growing and improving performance. In Japan, the general trading function and capital projects operation are housed under one corporate roof. In the United States, where capital projects are the prime focus, as in the case of Bechtel Limited and Fluor Corporation, project management, engineering, procurement and construction skills are provided from within the organization. The Canadian Trading Corporation will have to rely on engineering and construction skills from outside the corporation, but within Canadian firms as well as international organizations. The approach we are proposing is closer to the model where the general trading and capital projects activities are part of a single corporation.

A recurrent theme in Committee testimony was that a national trading corporation is not needed because our exports, particularly commodities, are already well served. If that is the case, perhaps we cannot expect the corporation to do much in those areas. At the same time, to limit the involvement of the corporation in these areas might be to impose restrictions that would ultimately inhibit its ability to compete in the world. If the corporation can sell more semi-finished, agricultural or even primary products, then it should do so. Our interest is in exporting more goods. If the proposed corporation can improve our balance of trade, why should we raise domestically-imposed export barriers that could be harmful to our economy? We have emphasized the need to expand our exports of manufactured goods; if a broader trade portfolio will contribute to this end, then we must encourage the CTC to take on a more comprehensive trading role.

A FULL SERVICE ROLE

The Canadian Trading Corporation must develop the ability and expertise to provide a comprehensive set of services. We have observed that Canadian exporters face serious problems when they try to co-ordinate all the components of a successful trade transaction. Domestic marketing ability does not necessarily provide an appropriate base of experience for entering offshore markets. Transportation, financing, foreign languages and currencies and negotiations in new countries must all be approached with consummate skill. It is

neither reasonable nor efficient for each organization intending to enter the export arena to assemble the necessary skills. In most cases, in fact, it is impossible. What is therefore needed is a better Canadian capability to put together the complete trade deal. We recommend that:

The Canadian Trading Corporation provide a complete set of trade-related services covering both general trade and capital projects.

General Trade Services

Each of the trade services available from the CTC should be capable of offering new benefits to Canadian business. Specifically, we see seven functions that will compose the corporation's basic service offering:

1. *Market intelligence* Few firms in Canada can sustain the cost of a world-wide information network, yet we have been told that one of the Japanese trading houses has an intelligence system second only to that of the Pentagon. In building its own competitive system, the CTC may use the ITC market intelligence system, but should focus on the ultimate goal—the trade transaction. To this end, the system should be able to draw on many sources of information, synthesizing and evaluating opportunities so that orders can be captured. Access to such a system and the expanded knowledge of new markets it can provide at a fairly reasonable cost will represent a significant benefit for most Canadian businesses.
2. *Marketing and sales* The proposed corporation must operate a strong marketing and sales network. It must have the ability to develop market and product strategies and to integrate the components of Canadian and foreign supply into a total package. It must have the product expertise necessary to represent products first-hand in the markets and know how and when to transmit operational and strategic information to suppliers. The corporation must also be able to make the sale; this will require the freedom to negotiate, the ability to agree to

terms that can be met and the full confidence that the terms of the deal, once made, will be met.

3. *Procurement* The Canadian Trading Corporation should have the capacity to take title to goods and even to complete the transaction at the supplier's loading dock if required. Further, the corporation must be able to assure the quality of goods shipped and possess the clout to ensure that customers receive satisfaction if problems arise, even to the extent of requiring performance bonds. These capabilities may exist to a limited degree in Canada today; however, several witnesses told us that existing trading houses have neither the financial strength to take title to goods nor the customer base required to attract and hold good suppliers.
4. *Transportation* Any small or medium supplier is at the mercy of international transportation organizations when negotiating freight rates. The CTC, being well capitalized, engaged in two-way trade and backed by government, will be in a much stronger position to bargain for competitive freight rates for Canadian suppliers. Moreover, the corporation should also be able to influence timing; with present interest rates, this can represent a significant cost. Finally, the corporation should be well-versed in trade documentation, including the insurance, customs and forwarding requirements that must be met in different countries. Taken together, the transportation package offered by the Canadian Trading Corporation will substantially improve the competitiveness of Canadian firms in foreign markets.
5. *Storage and service* One major impediment to Canadian firms entering foreign markets is their inability to serve a customer beyond the first order and the attendant problems of shipping small quantities on a regular basis and providing replacement parts when required. By establishing a lasting presence and a warehousing capability, the corporation will be able to provide Canadian firms with facilities that strengthen their capacity

to compete on a continuing basis in foreign markets.

6. *Financial support* The Canadian Trading Corporation will be able to offer a new financing perspective to Canadian business. Once the corporation has placed an order, a supplier will have the necessary collateral to proceed with normal banking arrangements, despite the fact that the product may be destined for foreign markets. Moreover, completing the domestic transaction by transferring title before shipment will improve the cash flow position of supplier companies. The corporation will of necessity be involved in foreign exchange transactions and will have to have the expertise to carry out this important function. Such expertise will permit the corporation to assume the attendant risks, which small and medium-size businesses might not be prepared to do for themselves. However, it should be recognized that the CTC will not provide financing to supplier companies.
7. *Government-to-government transactions* Government-to-government dealings are a growing dimension of trade. Witnesses told us that government involvement can be the key to capturing expanded export opportunities. Including the capacity to deal on a government-to-government basis in the mandate of the Canadian Trading Corporation would enable it to be of assistance while continuing to play a commercial role. We were told by people outside the country that Canada's reputation for decency and credibility in international dealings is an enormous asset. We should be capitalizing on it, using government-to-government dealings to expand Canadian trade.

As the CTC gradually builds its ability to provide this comprehensive set of services, any exporter or importer should be able to look to the corporation for assistance in one or all of the areas just described. However, we do not expect, nor do we endorse the idea, that all such services be provided in-house. When we speak of capability, we mean the ability to identify those companies with trade experience who are willing to be part of an extended network of skills on which the corpo-

ration can draw. In some areas, such as transportation, procurement, financing or quality assurance, the corporation may need to establish an internal core of expertise. But we emphasize that the purpose of the trading corporation is to expand exports by becoming a commercial trading operation.

The benefit of a full-service Canadian Trading Corporation is that companies without the motivation to sell in foreign markets will be able to make sales to the CTC as if it were simply another domestic customer. The CTC will then take on the risk of dealing with foreign customers in distant markets. Because trading expertise will be concentrated in the corporation, we expect the trade process to be more efficient and less costly than if each company were trading on its own behalf. Once the corporation builds lasting relationships with suppliers, we would expect to see the emergence of a new level of confidence that would encourage suppliers to invest in production capacity for export sales. This would be an improvement on the present situation where suppliers often use export sales to dispose of excess production when domestic demand falls off.

Capital Projects Services

The capital projects component of the Canadian Trading Corporation should pursue a parallel course in developing the ability to deliver a full range of services. In time, the corporation should be able to supply or secure all the necessary activities for capital project exports. These include:

1. *Marketing and sales* The capital projects group should use several intelligence sources to identify market opportunities and direct its sales efforts—the foreign sales offices of the CTC, the ITC market intelligence network, specific leads that other Canadian firms will provide on larger projects and finally, the group's own contacts throughout the world. The wide range of opportunities thus identified will then have to be evaluated to determine which represent the best chances before the direct sales effort begins. Once an opportunity has been identified and is being pursued, we

would expect the capital projects group to take the sales lead, with the corporation's market intelligence experts playing a supporting role.

2. *Deal-making* The capital projects group must have special expertise in structuring and negotiating deals, a knowledge of world sources of financing, the ability to assemble the best team of skilled experts, an aptitude for creative financial packaging and, behind them, the corporate stability to reinforce the negotiating process. Part of the skill of putting deals together lies in the ability to attract the right engineering and construction firms within Canada or outside and to sub-contract with them to carry out key parts of the project. The capital projects group will have to be able to put together a project by using Canadian firms, the capital goods trading expertise of the CTC itself and foreign suppliers of goods and services not available from Canadian sources.
3. *Project management* Once a deal has been successfully negotiated, the capital projects group must retain an active involvement in the management of the project. It is expected that the Canadian Trading Corporation will assume full liability for the project and bear the risk of ensuring that the individual components combine to meet the requirements of the total project. With so much capital and reputation at stake, we believe that it is essential for the CTC's capital projects group to have the capacity to provide the executive direction, including the financial management, of all the large capital projects it undertakes.

A FOCUS ON GROWTH MARKETS

As we have indicated, world trade patterns have changed. Europe and North America are no longer the growth leaders; they have been supplanted by strong economic development in the countries of the Pacific Rim, Latin America and the Middle East. The result is intense competition to establish trading bases in these new and growing markets.

In many countries rapid growth means that domestic production cannot supply all product needs; external sources must be sought. Growth also means that companies are competing for new business rather than struggling against entrenched competitors where the odds of winning are slim. Growth also provides an opportunity to build new marketing channels and establish inroads for pursuing more business. In short, the competition goes after growth areas because that is where the opportunities lie.

We believe that the strength of the Canadian Trading Corporation will derive from the competence it builds up in its foreign operations. Therefore we cannot emphasize strongly enough that the identification of growth market prospects and the creation of a selected number of foreign-based operations must be a first priority of the corporation. We recommend that:

The Canadian Trading Corporation give the highest priority to establishing foreign-based operations in selected growth market regions.

Our purpose in making this recommendation is two-fold. The corporation must move immediately to establish some presence in the markets it will serve. A preoccupation with domestic organization and supply would be a misallocation of effort. The sales will be made in offshore markets; it is therefore essential to establish competence in those markets at the outset—to understand what they require and how the Canadian product portfolio

can be marketed and delivered to meet these requirements. We also want to stress that the focus of the corporation should be on emerging markets with good potential where Canadian business is currently under-represented.

We do not want to rule out corporation activity in Europe and the United States. In some situations the corporation may be the most appropriate vehicle for putting together and closing deals in those markets. Nevertheless, our present marketing structures lean heavily toward these traditional markets; in today's trade environment this is no longer a winning stance. The Canadian Trading Corporation will only offer significant benefit to Canadian business and enhance our trade performance if it helps forge new trade channels and links that expand our current trade horizons.

We expect the corporation will draw heavily on existing Canadian trading strengths in each of these regions. In some markets, a suitable base for building an aggressive trading operation may not exist; it could be to the advantage of existing firms and the corporation to work together in a market. One point is clear: our trade performance suffers because we have not committed the same level and kind of resources to export markets as have our competitors. We are, therefore, less concerned with increasing competition between Canadians abroad than with improving the capacity of existing players to compete. We view the Canadian Trading Corporation as an essential contributor to the achievement of this goal.

6

CHAPTER SIX

Corporate Structure, Financing and Start-up

Chapter 6

Corporate Structure, Financing and Start-up

In previous chapters we discussed the requirement for a Canadian Trading Corporation and recommended a role for the corporation that meets that requirement. In this chapter we deal with the specific questions of corporate structure, financing and start-up surrounding the establishment of the corporation.

CORPORATE STRUCTURE

The shared or mixed enterprise is a hybrid that accommodates both the public interest concerns of government and the commercial orientation and interests of private shareholders. As a substantial shareholder, government will have to ensure that the corporation has a clearly-defined mandate and that it is carried out. At the same time, government involvement in the corporation must not interfere with its operations or deny the rights of other shareholders. A corporate structure that serves the interests of all shareholders would include the following basic elements:

1. *Clearly-defined mandate* If the corporation is to represent the public interest, this must be clearly defined from the outset. Shareholders will want to understand fully the objectives and rules governing their participation and how the public interest is to be interpreted before they invest. A mandate set out in unequivocal terms will help to avoid future uncertainty about what the corporation was intended to do.
2. *Responsible board of directors* The board of directors of a shared enterprise bears responsibility for the direction and control of the corporation. As in any corporation, the board is ultimately accountable and its members liable; board members must therefore act within the mandate and in the best interests of the corporation.

Provision should be made for shareholders to appoint directors in proportion to their

ownership positions. Although shareholders will govern the make-up of the board, the ultimate responsibility of members, once appointed, is to the corporation; they should represent nothing other than the best interests of the corporation. From the government's position, this means that the Minister designated as shareholder will be able to exercise influence through the process of appointing directors but not through any special relationship with the board itself.

We would expect the board to be made up of 10 or 12 directors; a relatively small group is required so that the board can maintain an active influence on the direction and management of the corporation.

3. *Separate positions for chairman and president* It is our view that there should be both a chairman and a president of the corporation. The chairman should be elected by the board of directors, but the selection process should include consultation with the designated Minister and representative shareholders. The position of chairman is required to ensure that the corporation, through the board, fulfills its shareholders' requirements. The chairman's duties and responsibilities—maintaining effective relationships with shareholders, ensuring that the mandate of the corporation is carried out, running the board and its committees, rendering an account on behalf of the corporation and reporting to shareholders—require the separate attention of a highly competent individual.

The president should be the chief executive officer, responsible for the care and management of the corporation. The president should be appointed and, if necessary, removed from office by the board of directors. The Royal Commission on Financial Management and Accountability (Lambert Commission) described the necessary sepa-

ration between the board and the CEO in this way: "One of the most important responsibilities of the board is to put management in place, monitor and support management's performance, and to change management when required. If the integrity of the board's responsibilities in these areas is to be preserved, then they should not be shared. In turn, management must be made responsible and accountable to the board of directors."*

4. *Generally-accepted budgeting, reporting and control procedures* Within the framework just outlined, the corporation should be managed and controlled according to the best private sector practices and standards. The proposed enterprise should have neither budgeting control from nor operational liaison with government departments or central agencies.

The shared enterprise approach can work only if disciplined corporate procedures are followed and if the board's legal responsibilities are upheld. This means that information available to the designated Minister should be the same as that afforded any shareholder. It also means that corporate reporting and control procedures, including operating and capital budgeting processes, audit committees and generally accepted accounting procedures, must be put in place, so that the board is indeed an accountable and legally liable entity. All shareholders will have equal recourse to the board with respect to the implementation of the corporation's mandate and the performance of its duties and responsibilities. Neither the Minister nor the central agencies of government should have responsibility for or an influence on the planning, budgeting, auditing or financial management and control procedures of the corporation.

5. *Good people* Accountability regimes, corporate structures and the best of intentions may be of little value if the corporation does not succeed in retaining the right kind

of people. All the evidence before the Committee suggests that Canada is short of personnel with trading skills and experience—some companies have had to go to Europe to find staff. Nor do we have the on-the-job training programs that other countries are using to develop trading personnel. Our view is that if the corporation makes a serious commitment, the right kind of people can and will be attracted, even though it may be difficult at the start. The willingness of Trade Commissioner personnel to accept foreign assignments demonstrates that Canadians are prepared to enter the international business environment and do a good job. Nevertheless, the business skills that trading company personnel must possess are quite different from those required in the Trade Commissioner Service. Marketing, selling, negotiating and deal-making are skills that have been highly developed by many of Canada's trade competitors and their institutions, but in Canada they remain in short supply. The manpower problem could therefore, represent a constraint, but it must be overcome by the proposed trading corporation and by Canadian business in general if Canada is to maintain a competitive presence in world trade.

Another aspect of corporate structure concerns the ability to create or acquire subsidiaries. There are several alternatives for establishing the corporation's foreign operations, ranging from joint ventures with other partners to subsidiary corporations to a divisional structure. We cannot prejudge this question, but believe that the corporation should be able to enter into subsidiary arrangements as long as they are consistent with the corporation's mandate and receive board approval.

We do not intend to deal here with the details of the Canadian Trading Corporation's organizational structure. These decisions are more properly the purview of the chief executive officer, once appointed. Although the Committee was encouraged to do so by its order of reference, to engage in a detailed discussion of this aspect of the corporation would be to run the risk of diverting attention from strategy and corporate fundamentals, where there are critical issues to be resolved.

* Royal Commission on Financial Management and Accountability, *Final Report*, p. 341.

FINANCING

One of the most serious problems that Canadian exporters face, whether in general trade or capital projects, is insufficient financing. Trade organizations simply have not achieved the scale necessary to provide sophisticated market intelligence, effective sales coverage of several markets, or even the required expertise in key trade functions. Financial considerations have also placed limits on the size of transactions or capital projects that can be undertaken. Lacking the scale and diversity to invest now for future returns, most exporters have sought government support to improve the results they can achieve with existing operations.

Your Committee is convinced that the key to success for the Canadian Trading Corporation lies in establishing an adequate capital base at the outset. By this we mean a capital base that will permit the corporation to establish trading offices in target markets, attract key personnel, furnish essential systems, and take on a number of large projects and sizeable transactions at the same time. As in any new venture, the Canadian Trading Corporation must be sufficiently well-financed to survive the start-up period until such time as it can capitalize on investments made and costs incurred. As a result, initial investment in the corporation must be well in excess of its immediate operational requirements. The equity base established at the beginning must be able to meet the needs of the corporation five years from now.

In terms of corporate objectives, we anticipate that in five years the corporation could be engaged in five or more capital projects, each with a value of \$200 million more. In the general trade area, it is not unrealistic to expect the value of the corporation's combined export and import volume to be in the range of \$1 billion. Thus, it is not unreasonable to foresee the Canadian Trading Corporation developing into a \$2 billion business within five years. These figures may appear large when compared with the sales of existing manufacturing or capital projects organizations, but by world standards it is not a large enterprise. Nor is it the sole solution for capturing the trade opportunity that we pointed to in Chapter 2. Nonetheless, if the corporation can achieve a sales level of around \$2 billion, it will be well on its way to becoming a

significant component of Canada's trading capability.

We estimate that an equity base of at least \$300 million will be required to enable the corporation to begin operations and to make the investments necessary to sustain it through the first five years and achieve the objectives we have identified. Our data on working capital to equity ratios indicates that the capacity of a company engaged in general trade and capital projects to finance its transactions is somewhere between five and ten times the capitalization of the corporation. Thus, a \$300 million equity base should be sufficient to support a business volume of about \$2 billion.

The corporation will not require this amount of capital in the early stages of development. Nor will it require capital to invest in plant or equipment as would a manufacturing company. The trading company needs a capital base so that it can raise working capital and undertake large projects with the assurance that it can sustain the associated risks. As a result, the full \$300 million worth of equity capital will not be required when the corporation starts off, but as its business is built, the level of equity capital will have to be increased to at least that level. Moreover, part of the capital base may only be required in the form of guarantees, set out in the initial shareholder's agreement, that investors will add to the capital base if necessary. However, a basic commitment must be made at the outset that the capital will be available if the corporation performs according to plan. In this way, the corporation will have the confidence to carry on business knowing that it has the financial backing of its shareholders. Therefore, we recommend that:

The Canadian Trading Corporation be established with an initial equity commitment by the shareholders of at least \$300 million.

The federal government should assume a 40-50 per cent equity position in the corporation, with private investors providing equity capital for ownership of the other 50-60 percent of the corporation. The private investors we have in mind are a few large corporations, in particular the banks and a number of large international businesses. We expect private sector participation to involve about

ten corporate investors. We considered, but ultimately rejected, the possibility of encouraging individual investment at the early stages of the corporation. Once the corporation establishes a successful track record, and if it requires further equity participation, then broadening the investor group should be considered. We recommend that:

The federal government invest in a 40-50 per cent equity position in the Canadian Trading Corporation and that major corporations invest in a 50-60 per cent equity position.

Tax incentives or preferential shares might be used to encourage the necessary corporate participation. Corporate performance goals could be established, with benchmarks for gradually reducing the government's equity position and bringing in additional private sector investment as goals are reached. Several other financial considerations will also have to be settled in arriving at the most suitable arrangement between business and government. Because the agreement among investors will demand negotiation and flexibility, your Committee can do little more than suggest directions; hard and fixed proposals from us would do little to advance the process at this stage. Nonetheless, we believe that incentives may well be required to attract the essential private sector investment.

START-UP

The Canadian Trading Corporation could be established through enabling legislation or by incorporation under the *Canada Business Corporations Act*. We believe that the legislative approach is best. Because government is being asked to become a substantial investor in the corporation, it is imperative that Parliament sanction the legislation setting out its basic objectives, powers and duties. This endeavour requires a national commitment; bypassing Parliament might undermine that commitment from the start. Moreover, Parliament has given considerable attention to the study of trade and trading institutions, particularly through the work of this Committee; we hope that this would help to expedite passage of a bill to establish the Canadian Trading Corporation.

Having endorsed the establishment of the Canadian Trading Corporation through legislation, we have identified two alternatives: major amendments to the existing *Canadian Commercial Corporation Act* or a new act of Parliament.

In terms of its purposes and powers, the *Canadian Commercial Corporation Act* could constitute a suitable framework for the Canadian Trading Corporation. Sections 4 and 5 of the Act now state:

Purposes:

- “(a) to assist in the development of trade between Canada and other nations;
- (b) to assist persons in Canada
 - (i) to obtain goods and commodities from outside Canada, and
 - (ii) to dispose of goods and commodities that are available for export from Canada;
- (c) to exercise on behalf and under the direction of the Minister any powers or functions vested in the Minister by any other Act or further exercise of which it may be employed under any other Act.”

Powers:

- “(1) The Corporation may do such things as it deems expedient for, or conducive to, the attainment of the purposes set forth in Section 4; and, for greater certainty, but not so as to restrict the generality of the foregoing, the Corporation may carry on the business of
 - (a) importing goods or commodities into Canada; and
 - (b) exporting goods or commodities from Canada, either as principal or as agent, in such manner and to such extent as it deems advisable to achieve the said purposes.”

Although the legislation confers a trading corporation mandate, it has not been exercised; the Canadian Commercial Corporation (CCC) has operated primarily as a procurement agency for foreign governments in the defence products area.

New initiatives in government-to-government contracting and capital projects are part of the CCC's recently redefined role, but it continues to fulfill only part of its mandate. Nor is it a commercial corporation in terms of its operations. The CCC is funded through appropriations and is closely linked to government systems of financial management and control.

The CCC's legislation and method of operation would have to be altered substantially if it were to be transformed into the Canadian Trading Corporation. The financial structure would have to be changed to provide for private and public equity participation. The Minister's powers with respect to direction, reporting and intervention in the financial affairs of the firm would have to be rescinded. As well, responsibility for electing directors and appointing management and auditors would have to be transferred from the Governor in Council to the board of directors, and separate positions for the chairman and president would have to be created.

Another area of concern in converting the Canadian Commercial Corporation to a shared enterprise is the non-commercial nature of defence procurement. Unless this activity became a profit-making enterprise—or were returned to the Department of Supply and Services—the seriousness of the commitment to making the Canadian Trading Corporation a business operation would be suspect and could stand in the way of attracting private investment to the corporation.

At the same time, introducing entirely new legislation could also present problems. In effect, the result would be two trading companies—one a government-owned corporation, the other a shared enterprise. The potential for overlap and duplication is too serious to be overlooked. Nevertheless, because the Canadian Trading Corporation must be run with the best private sector leadership, standards and procedures, we have recommended the adoption of the shared enterprise approach as a corporate form. We must also emphasize that the corporation is a totally new institution, dedicated exclusively to improving Canada's trade performance. It would be misleading to view it simply as an extension or outgrowth of the Canadian Commercial Corporation. Our recommendations for

the purpose, structure, ownership and size of the new corporation are—and should remain—totally distinct from those of the CCC. As a result, your Committee believes that the Canadian Trading Corporation should be established by a new act rather than by amendments to the *Canadian Commercial Corporation Act*. At the same time, the *Canadian Commercial Corporation Act* should be amended to eliminate the potential for duplication and to reflect more accurately the duties of a defence procurement agency for foreign governments. We recommend that:

The Canadian Trading Corporation be established by a new act of Parliament;

and that:

The *Canadian Commercial Corporation Act* be amended to legislate the powers, duties and responsibilities of a defence procurement agency for foreign governments and to eliminate any overlap with the proposed role and functions of the Canadian Trading Corporation.

Your Committee is fully aware that we have outlined an ambitious task for government, for potential investors, and for the Canadian Trading Corporation. We have described a comprehensive general trading and capital projects role that includes, in addition to exporting, a mandate to import and to engage in complex trade transactions. Our recommendations also envisage the creation of a corporation of a scale and scope for which no model exists in Canada. We must therefore caution those responsible for the corporation to proceed selectively and not to attempt to be all things in all markets at the outset. We believe that start-up priorities should include launching the capital projects business according to the best available opportunities and establishing a general trading operation in one, or at most two, regions—possibly the Pacific Rim and perhaps Latin America. Building on the experience gained in this phase of its operations, the corporation will be able to evolve to fulfill the comprehensive mandate we have described.

At the same time, we must stress the urgency of adopting and implementing our recommendations and beginning the task we have outlined. The Canadian Trading Corporation will require time to

develop and make its competitive presence felt in world markets. Yet every indication is that time may be running out. The world struggle for export growth is a real battle; only if business and govern-

ment join forces in a concerted effort can we hope to revive our industrial competitiveness. The Canadian Trading Corporation can make a significant contribution to this effort.

7

CHAPTER SEVEN

General Measures for Strengthening the Trading Community

Chapter 7

General Measures for Strengthening the Trading Community

In previous chapters, your Committee proposed the establishment of a Canadian Trading Corporation, which will play an important role in expanding our trade capability and improving our export performance. At the same time, we have come to understand and appreciate the problems that exist in our trading sector and firmly believe that additional measures can be taken to strengthen the ability of individual firms to increase their contribution to our export performance.

The proposals in this chapter go beyond the Committee's mandate. However, resolving the question of a national trading corporation required a full examination of the existing situation in the trading community. In outlining their problems, many witnesses advanced proposals that are relevant to the trading community in general and to their ability to perform a strengthened role. In reviewing their suggestions and recommendations, we identified several areas that we believe merit additional support and action. In particular, this chapter addresses trade information, export funding, selected export programs and incentives, and the need to make trade a national priority.

TRADE INFORMATION

Trade information is vital to international commerce. At the business level, market intelligence enables firms to know where opportunities are and what it takes to capture them. Businesses also depend on information relating to trends and competitive developments to set strategies and map out tactical plans for foreign markets. Government needs information or market intelligence to connect domestic suppliers with buyers in foreign markets. It also uses trade information to develop and adjust policies and programs aimed at guiding and stimulating the export process.

No other factor in trade is more important than market intelligence. Competitor nations have long recognized this fact and through their agencies

and firms have built information networks that serve them well. Canada has also recognized that information is critical to operational, strategic and policy effectiveness. In the view of the Committee, however, Canada has moved too slowly; we have not committed the resources necessary to close the competitive gap with other nations. Our most serious concerns relate to market intelligence and basic policy information.

Market Intelligence

We have relied on the trade commissioner "old boy" network and on trade directories for market intelligence. That approach was appropriate to a trade position based on commodities sales to traditional markets. However, changing markets and new trade techniques dictate a change in our market intelligence system. Newly evolving forms of trade, such as third-country and countertrade, demand knowledge of a wide range of products and markets. Further, shifting market opportunities have placed a new premium on the quality of market intelligence. Whereas in the past we remained on familiar terrain, today we frequently enter markets where Canadian experience and knowledge are limited.

The willingness of small and medium business to export is particularly dependent on a good public market intelligence system. In most cases, these businesses have neither the resources nor the demonstrated ability to develop their own market intelligence. The lack of motivation to export exhibited by companies in this category is partially attributable to the absence of good information about foreign markets and their profit potential.

Canada's existing market intelligence may not be capable of supporting our emerging trade performance goals. There are pockets of information of superior quality relating to world markets

and domestic supply capability, but we do not have a system that successfully connects domestic and foreign information bases.

Our diagnosis is that Canada is caught in a transition phase between reliance on a network of personal contacts and directories, and computerized information-gathering and retrieval. The Business Opportunities Sourcing System (BOSS) is expected to move ITC's market information base into the computer age but during its development users of the system are being inadequately served. It is always difficult to build confidence in a new system and to wean clients away from old methods, but in the case of BOSS the situation has been aggravated by a faltering start. Although BOSS has been under development since 1978, budget constraints have kept its rate of growth down to a point where there are now only 6000 companies, out of a possible 30,000 or more, on file. Moreover, information on file is incomplete.

BOSS's clients have been using trade directories to supplement their information needs. However, the most recent trading house directory was published in 1975 and the available general product directories are just as old. The net effect of BOSS's failure to attract and serve the trading community is that attention has been focussed on the inadequacy of traditional forms of information instead of on the information delivery potential of more up to date technologies.

Our competitors use systematic information gathering to find market opportunities, to assemble packages of goods and services and to arrange financing. Canada needs a market intelligence system designed to rival those of our competitors but built on our existing information base. We need a system that provides information on foreign and domestic markets and links the two effectively. The Committee therefore recommends that:

The Department of Industry, Trade and Commerce substantially increase its commitment to rapidly developing and implementing a world-class market intelligence system.

The first step in achieving a world-class market intelligence system is the preparation and approval

of a comprehensive plan and budget. While parts of a plan and budget exist, they lack the clarity in direction, firmness in timing and level of resource commitment that we believe essential to completing the job. Examples of the approaches that should be considered include:

1. *Building on existing federal trade information-gathering operations* The Department of Supply and Services has a computerized product sourcing file for government procurement purposes that has 60,000 listings. Steps to integrate this data base with BOSS have been tentatively initiated and should be accelerated. Information-gathering activities performed by the Trade Commissioner Service (TCS) should be defined and structured to meet the needs of a more comprehensive information base. It might be possible for the TCS to conduct this specialized research on a fee-for-service basis as do comparable trade services in some European countries. Trade information routinely gathered by federal agencies such as CIDA could also be funnelled to a central body for inclusion in a comprehensive information base.
2. *Filling in trade information gaps* Information available at the municipal, provincial, federal and international levels should be accessed, consolidated, and fed into the system. To build a comprehensive information base comparable to what JETRO* offers Japanese business, a review of all published trade information sources—official reports, position papers, statistical reports, newspaper and magazine articles, directories and brochures—should be conducted. Co-operative data-gathering could be undertaken with trade associations and groups such as the Canadian Chamber of Commerce and the Canadian Export Association. Complementary public or private research and survey projects could be initiated.

*JETRO is a Japanese government-sponsored trade intelligence system designed to meet the needs of small and medium businesses. Subscription fees and payment for special services account for 20-30 per cent of JETRO's operating expenses.

3. *Connecting with target users* Small and medium business require a simple method of access to the information in the system. Big business, trade associations and groups and all levels of government might also be expected to be major users, and some form of subscription arrangement should be seriously explored.
4. *Reviewing and updating the data* The Committee found that data on file was often inaccurate and frequently incomplete. Publicity about the availability of comprehensive market intelligence may encourage those on file to update their files and prompt those who are not to participate. At present, however, insufficient effort is devoted to either obtaining information or expanding the base to ensure that it is comprehensive.

Centralization and consolidation are of real benefit to market intelligence. In addition to improving efficiency, a well co-ordinated market intelligence system can result in savings by reducing the time and effort necessary to secure information. Similarly, when all information is available in a centralized system, users can make the kind of quick responses to market opportunities that competitive situations require.

Basic Policy Information

The absence of the basic policy information is a serious shortcoming in the export trading area. Straightforward information, such as the export performance of small and medium-sized business or a profile of existing trading houses, either did not exist or was not easily accessible. In other key areas—world markets for capital projects, the form and nature of multinational exports—data were either sparse or out of date. We believe that the work of this Committee has contributed to advancing the policy information base in the export trading area.

Clearly, ITC must concentrate more analytical effort on policy and strategic matters relating to trade. Canada is trying to hold its own in a world where competitive analysis is crucial to decision-

making. There are indications that much greater emphasis is being placed on international marketing within ITC, but in the areas the Committee examined we think the commitment can go much further. ITC should be monitoring changes in patterns of conduct so that decisions can be shaped by the implications of those changes. Perhaps by indicating our dissatisfaction with the existing level of commitment of resources and the resulting information base, your Committee has made sufficient comment about the quality of available policy information. Decision-makers who need this information and those who are responsible for supplying it must take the next step.

EXPORT FINANCING

The Export Development Corporation (EDC) offers financing and insurance services to Canadian exporters and to foreign buyers of Canadian goods and services. According to the Chamber of Commerce survey on exporting, 63 per cent of the businesses polled knew of EDC's services and roughly 29 per cent used them. Due to its involvement in the financial aspect of export transactions, EDC is well known to the export community.

Insurance

Canadian businesses frequently request that EDC expand its insurance offerings to make them equivalent to those offered by other trading countries. France, Italy, Sweden and the United Kingdom offer coverage for increases in production costs if the inflation rate exceeds a certain level—usually around seven per cent. Currency fluctuation or exchange rate insurance is offered by all the developed countries except the United States, Australia and Canada. The Federal Republic of Germany's approach to exchange rate coverage is particularly ingenious: exchange rate losses in excess of three per cent are reimbursed and exchange rate profits in excess of three per cent accrue to the insurer.

Export risk insurance available through EDC could be expanded to offer a more complete package. Inflation coverage and currency fluctuation insurance in particular are available to exporters in most other developed countries and EDC has

already investigated the requirements for providing these services. The Committee therefore recommends that:

The Export Development Corporation investigate the applicability to the Canadian situation of insurance schemes offered in other countries for (a) foreign exchange rate fluctuations and (b) cost increases due to domestic inflation.

Short-Term Financing

Canadian traders have also expressed a need for short-term export financing. Most traders are now forced to rely on relatively slow payments of accounts receivable for the bulk of their current financing, since commercial lenders prefer to lend against fixed rather than current assets. EDC provides insurance coverage for short-term trade, but the short-term financial requirements of trading companies must still be met through internal funding and accounts receivable.

The Canadian banking community is beginning to provide exporters with new forms of short-term financing. Development of such short-term instruments as buyer's credits, the discounting of trade papers denominated in foreign currencies, and fixed-rate export financing have been suggested. The potential for an expanded role for Canadian factoring houses in short-term financing has been identified and should be pursued. In this instance, private sector initiatives are promising and may lead to solutions to problems in the short-term financing area.

One further step could advance this process—providing partial loan guarantees on loans secured by orders on export receivables. EDC already appears to have the power to guarantee loans and there have been preliminary discussions about such a service with the banking community. The Committee therefore recommends that:

The Export Development Corporation provide partial loan guarantees to financial institutions for short-term loans to exporters secured by either orders or export accounts receivable.

Long-Term Financing

The Committee received complaints that EDC's long-term rates are not internationally competitive from witnesses in Ottawa, witnesses in private regional meetings, and even in responses to the write-in question on the Chamber of Commerce survey on exporting. In trying to respond to those complaints, the Committee has learned that competition in long-term financing takes many forms: the apparent interest rate can be lowered by increasing the cost of the product; the burden of high rates can be offset by offering longer repayment terms; even the currency in which the loan is to be repaid may have an influence on the customer's response to a particular offering.

Through the use of parallel financing—a financing package available to countries eligible for CIDA aid—EDC has reduced effective interest rates by offering a low-interest aid loan paired with a conventional export loan. Since January 1981, a budget for *crédit mixte*, a blending of aid money with conventional loans, has also been available for situations where the competition is using the same approach.

The high North American interest rates reflected in EDC's current rates are certainly a disadvantage. Canada has, however, endeavoured to be competitive by offering extended terms, an approach that has met with success in some instances. Moreover, with the addition of *crédit mixte* to our financing alternatives, it would appear that we can now be even more competitive.

PROGRAMS

The Program for Export Market Development (PEMD), administered by ITC, and CIDA's Canadian Project Preparation Facility (CPPF) are two examples of programs designed to contribute to improved export performance. PEMD was designed to provide Canadian business with a specific risk-sharing partner for export expansion—the federal government. The risks shared included bidding costs, market identification, trade fair participation and export consortia formation. The program functions like a market development insur-

ance program, with repayment of the government contribution conditional on revenue being generated by the new export activity. The CPPF is intended to help Canadian consulting firms increase their share of world projects in developing countries by providing funds for pre-feasibility studies.

The doubling of the PEMD budget announced in January 1981 is an indication of the demand for the program. With this injection of funds the Committee expects to see those sections of PEMD that have never been funded made operational. In particular, PEMD F, the provision of funds to business for developing and implementing a foreign market penetration plan, deserves emphasis. COFACE, the French export insurance agency, offers foreign market development insurance similar in effect to PEMD F. Canadian business needs the same support and could derive significant benefit from a comparable program.

The Canadian Project Preparation Facility aims at the same export process as one of the PEMD sections—PEMD A. Two such similar programs are confusing for potential users. Moreover, a system of cross-checks is required to reduce overlap between the programs. CPPF and PEMD A fall under different departments and are funded from different budgets. It appears to the Committee that integrating the two programs could have several benefits—a larger pool of funds, clear direction and reduced administrative costs. The mechanics of accomplishing such a task and realizing those benefits warrant further investigation. The Committee therefore recommends that:

The Minister of State for Trade in consultation with his colleagues consider the advisability of integrating the Program for Export Market Development and the Canadian Project Preparation Facility.

An Export Education Program

Insufficient knowledge about foreign markets and about how to conduct international business are significant deterrents to the development of a Canadian export awareness. The development of a

market intelligence system is one step toward correcting those deficiencies; practical education for exporters is another.

A number of excellent trade education courses are available. Canadian universities, community colleges and trade associations offer a wide selection of courses in international business and export management. There are short courses on how to export and academic courses on international business. But there are no courses on how to be an exporter.

The one and two-year courses in export trade offered in Finland exemplify what we mean by training in how to be an exporter. Course content includes language training and lectures as well as field work, all oriented toward the acquisition of practical skills. Government provides 50 per cent of the funding of the course, with the other half covered by tuition fees.

PEMD is an appropriate vehicle for encouraging the provision of practical courses in export trade. Part of the intent of PEMD is to give Canadians a chance to learn about foreign markets. PEMD already includes programs directed at private industry, industry associations, marketing agencies and non-profit organizations; an educational component would be consistent with this package. The Committee therefore recommends that:

The Program for Export Market Development be expanded to include cost sharing or forgivable loans for the development expenses associated with offering practical education in export trade.

Trade Specialists For Hire

Many Canadian companies do not know if their products have export potential and do not have the resources to find out. At the same time, there are companies who do not have the sales volume to support the services of an export manager. The scale of operation of the companies involved does not permit them to hire specialized personnel capable of assessing foreign market opportunities or managing export initiatives. In those firms the volume of foreign business may simply never justifi-

fy the permanent employment of an export manager, even though that service would be instrumental in the development state of various markets.

A program offering export specialists for hire on a shared cost basis could assist companies in assessing the potential of their products in various foreign markets and securing actual export orders and ensuring delivery of the goods. In Sweden the Committee encountered both types of program operating with the joint sponsorship of business and government. Under the Swedish Export Diagnosis Program, companies have access to consultants who specialize in assessing the export potential of small and medium businesses. Once that potential has been established, personnel to assist in planning and implementing entry to export markets are available through an Export Manager for Hire Program. Similarly, the Finnish Export Manager for Hire Program provides private industry with a pool of eight experts who can be hired for terms ranging from one week to a year.

Access to a pool of specialists skilled in export diagnosis and management would allow Canadian businesses to defer financial investment in exporting until after the potential had been established, while being able to hire the services of trained export managers would allow companies to purchase a level of expertise beyond normal budget allowances. In effect, small and medium-sized companies hiring trade specialists from the pool would have access to and control over resources normally available only to much larger organizations.

The efficiency of government trade support programs could also be improved by the use of export diagnosis experts. At present, for example, PEMD administrators must decide on applications without particular reference to the export potential of the products involved. Nor do current PEMD rules allow for systematic encouragement of companies with potential. Hiring export diagnosis experts to assist in focussing the program on companies with potential would contribute to the effectiveness of the program. The Committee therefore recommends that:

The Department of Industry, Trade and Commerce develop export diagnosis and export

manager for hire programs, to be operated either by the federal government alone, or in conjunction with a private association or group.

INCENTIVES

Incentives to improve export performance can be directed toward either the prospective seller or the prospective buyer. Tax incentives may be offered to domestic business, while foreign buyers can be encouraged to increase purchases through mutual assistance programs administered by CIDA or favourable loan arrangements administered by EDC.

Domestic Incentives

A number of witnesses proposed tax incentives to stimulate exports by small and medium businesses. Several suggested a measure already addressed by recent changes in the personal income tax provisions of the *Income Tax Act*. The February 1981 amendment provides a partial tax exemption for technical employees of Canadian companies working overseas for more than six months; the taxpayer's overseas taxable income is reduced by 50 per cent up to a maximum reduction of \$50,000 annually. This amendment is expected to reduce labour costs on foreign contracts and improve the competitiveness of Canadian firms operating abroad.

Most of the tax measures suggested to the Committee were in the area of corporate taxation. We examined these possibilities:

- providing an income tax deferral plan such as the American DISC* program
- extending the tax reduction available for manufacturing and processing profits to include export services income
- deferring tax liability on export accounts receivable until payment has been received

*Domestic International Sales Corporation

- creating a 150 per cent tax deduction for export development expenditures
- allowing Canadian companies to calculate their foreign tax credits on a global rather than a country-by-country basis
- extending tax carry-back and carry-forward provisions on export sales
- permitting the creation of special tax-exempt Canadian subsidiaries for business abroad
- allowing the amortization of foreign equity investment in non-tax treaty countries as a deduction against income
- including the financing of the trading inventories of small and medium businesses, trading companies in particular, under the provisions of Small Business Development Bonds.

In our view, tax reductions have the potential to stimulate export activity. Unfortunately, almost every tax proposal before the Committee runs counter to the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT). One of the principles of GATT is that tax reductions applicable solely to income from exports distorts normal patterns of world trade. Since 1948, direct tax incentives that reduce the price of export products, other than primary products, have been prohibited by GATT.

Your Committee is sympathetic to the views of those members of the trading community who voiced frustration over Canada's continued adherence to GATT despite the current practices of some of our competitors. However, Canada has been active in recent trade negotiations to promote freer trade. Although the problems identified by our witnesses are serious, we believe that violating the spirit of GATT today could lead to retaliatory moves by competitor nations that would not be in Canada's long term interests. As a result, it is our position that Canada must continue to support GATT. At the same time, we recognize that if free trade does not result, then Canada may be compelled to set its own rules for trade.

After reviewing the suggested tax measures in this light, we have concluded that the only option still viable was extending existing tax reductions available for manufacturing and processing profits

to include trade services. The use of the broad term "trade services", which encompasses domestic and foreign trade management, commission agents, forwarding houses, brokerage and piggyback activities, reflects the constraints imposed by GATT on direct export tax incentives. Because this proposal involves both domestic and foreign trade, we do not have sufficient information about its impact on trade and tax revenues to make a final recommendation. But on the basis of our general review of possible export tax incentives, the Committee recommends that:

The Minister of Finance consider the advisability of extending the tax reduction currently available for manufacturing and processing profits to permit equivalent reductions for profits arising from the sale of trade services, with emphasis on the potential of such an incentive to significantly improve Canada's export trade performance.

Foreign Incentives

The use of aid as a trade facilitator benefits both the donor and the recipient. By encouraging the trade flows of developing nations, we are assisting them to build and strengthen their economic positions. At the same time, aid programs offer Canada the opportunity to strengthen our industrial capability by supplying products and technology to developing markets. The ability to buy and sell freely in world markets is the goal of both parties.

Earlier in this report we demonstrated that we are losing ground in our trade with Third World markets. Yet at the same time we have been spending roughly \$1.2 billion per year in aid through the Canadian International Development Agency (CIDA). Approximately \$500 million from the CIDA budget goes to multilateral aid channelled through international organizations, such as the United Nations, which make the granting and procurement decisions for multilateral assistance on a transnational basis. By contrast, bilateral aid, for which the budget is also a half-billion dollars, requires that 80 per cent of the goods and services involved originate in Canada. Bilateral aid draws CIDA into a trade develop-

ment role and offers an excellent opportunity to expand and consolidate Canada's industrial base through participation in infrastructure and industrial projects in developing countries.

CIDA has also established the Industrial Co-operation Program which is designed to encourage Canadian companies to set up operations or establish Canadian technical standards abroad while assisting developing countries in industrializing or identifying standards. Foreign companies are assisted in the mechanics of trade with Canada through the program's Trade Facilitation Office. Industrial Co-operation also administers the Canadian Project Preparation Facility, which was discussed earlier in this chapter, as were the financial incentives, in the form of parallel financing, available through the program. The Committee wishes to commend CIDA for increasing its efforts to further the interests of the Canadian export industry.

MAKING TRADE A PRIORITY

In the course of extensive meetings with the Canadian trade community over the past year, your Committee heard repeated concerns expressed about the level of government's commitment to trade and the co-ordination of existing responsibilities relating to trade. Moreover, our

examination of the approaches adopted by governments in competitor nations revealed what are, in comparison with Canada's efforts, highly innovative and aggressive strategies to focus business and government resources on achieving the maximum possible benefit from international trade. Rather than simply responding to trade challenges, our competitors actively seek to create their own opportunities where their particular trade package of government programs and goods and services can give them a competitive edge.

We have already identified Canada's trading strengths—our selected expertise, marketable goods, favourable import position and international reputation. Capitalizing on these strengths, realizing the trade opportunities we have identified, and meeting the threats we face from international competition and changing trade patterns requires strong leadership by our national government.

Our inquiry has demonstrated that government participation is not simply desirable—active government involvement is essential to trade success. We must do more than demonstrate commitment and improve co-ordination: we must make trade a national priority. And government must take the lead by devoting the fullest possible attention to ensuring that Canada can compete successfully in world markets. We therefore urge Parliament to give high priority to the consideration of the proposals and recommendations in this Report.

APPENDICES

Appendix A

Witnesses Heard During Regular Meetings of the Committee

Aetna Financial Services Limited

—Mr. Denis G. Higgins, President

Agriculture (Department of)

—Mr. Gaétan Lussier, Deputy Minister

Agrodev Canada Inc.

—Mr. Paul Gérin-Lajoie, President

Air Industries Association of Canada

—Mr. Jacques DesRoches, President

—Mr. Robin W. Butler, Chairman, Contracts and Finance Committee

Alcan Metal Marketing Ltd.

—Mr. Stuart McEvoy, President

Aluminium Company of Canada Ltd.

—Mr. Jacques Vaillancourt, Vice President

Association of Consulting Engineers of Canada

—Mr. Ken McLennan, President

—Mr. Warren McIntyre, Vice President, Exportation of Engineering Services

—Mr. Roger Pinault, Managing Director

Bank of Montreal

—Mr. N. F. Potter, Senior Vice President, International Banking

—Mr. J. D. Jenikov, Vice President, International Banking, Canada Division

B.C. Tree Fruits Limited

—Mr. Edward L. Moric, Manager, Offshore Sales

Bell Canada

—Mr. Douglas W. Delaney, Vice President (International), Chairman of the Board and Chief Executive Officer of Bell Canada International

Bennett and Wright (Eastern) Ltd.

—Mr. John Baker, President

Bevel Stamping Company

—Mr. Dick Piatkowski

Black and Decker Canada Inc.

—Mr. R. H. Campbell, President

—Mr. J. J. Beckoring, Vice President, Product Development

—Mr. A. A. Chelico, Vice President, Manufacturing

—Mr. A. S. Inglis, Secretary and Treasurer

Bombardier Limitée

—Mr. Henry Valle, Vice President, Corporate Development/Transportation

Bowell Consultants Ltd.

—Mr. G. S. J. Bowell, President

Britex Ltd.

—Mr. David A. Graham, Vice President, Sales

British Columbia Seafood Exporters' Association

—Mr. Peter Browne, Vice Chairman

A. D. Burford International Limited

—Mr. A. D. Burford, President

Canada Wire and Cable International Ltd.

—Mr. Roger Smith, General Manager of Export

Canadian Advanced Technology Association

—Mr. David Snell, Chairman

—Mr. R. Long, Executive Director

Canadian Carpet Institute

—Mr. David S. Edmonds

—Mr. Brian J. Gregory

—Mr. J. A. Stevens

Canadian Commercial Corporation

—Mr. Ralph L. Gillen, President

—Mr. J. Christopher Poole, Vice President, Planning and Liaison

Canadian Construction Association

—Mr. R. Balfour, Deputy Chairman, Construction Exports Committee

—Mr. B. Cruikshank, Secretary, Construction Exports Committee

Canadian Export Association

—Mr. J. H. Whalen, Chairman, and President of International Paper Sales Co. Inc.

—Mr. T. M. Burns, President

—Mr. N. Fodor, Chairman of the Small Exporters Committee and President of Electrovert Limited

—Mr. M. G. Desjardins, Director, and President of CEGIR Inc.

—Mr. R. G. Hest, Director, Government and Trade Association Relations, Celanese Canada Inc.

—Mr. R. G. Keefer, President of Canalux Trading Limited

Canadian Federation of Independent Business

—Ms. Patricia Johnston, Vice President

—Mr. Jim Bennett, Director, National Affairs

Canadian Foundation Company Ltd.

—Mr. Paul G. Opler, Executive Vice President

Canadian Importers Association Inc.

—Mr. Keith G. Dixon, President

Canadian International Development Agency

- Mr. Garrett Lambert, Director General, Industrial Cooperation Division
- Mr. Peter Dawson, Regional Director, Asia Southwest, Bilateral Programs Branch
- Mr. Maurice Hladik, Director, Africa-Asia Bureau, Industrial Cooperation Division
- Ms. Mardi Weltman, Senior Policy Advisor, Bilateral Programs Branch

Canadian International Trading Co. Inc.

—Mr. L. A. Mitten, President

Canadian Manufacturers' Association

- Mr. R. L. McCallum, Chairman, CMA Export Committee
- Mr. W. D. H. Frechette, Vice President and Secretary
- Mr. D. C. Ward, Immediate Past Chairman, CMA Export Forum

Canadian Oilfield Manufacturers Association

—Mr. H. W. Godwin, President

Canadian Sportswear Co. Ltd.

—Mr. Morris Dash, President

Canedex Distributors Limited

—Ms. Vanessa Hammond, President

Canint Management Co. Ltd.

- Mr. Roy C. Bowes, Chairman of the Board
- Mr. Jean Jobin, Vice President, Finance and Operations

Cansotech International Ltd.

—Mr. Edward Valentini, President

Mr. Leonard J. Cardozo

Chambre de Commerce du District de Montréal

- Mr. Henri Heschema, Director General and President of Intrafina Ltd.
- Mr. Michel F. Bonin, Deputy Director General

Cirtex Inc.

—Mr. Paul Itzkovits, President

Coal Association of Canada

—Mr. Garnet T. Page, President

Consumer and Corporate Affairs (Department of)

- Mr. Robert J. Bertrand, Assistant Deputy Minister and Director of Investigation and Research, Combines Investigation Act

Cooper Energy Services Ltd.

- Mr. R. W. Thompson, President
- Mr. Donald Eckhart, Vice President, Manufacturing

Council of Forest Industries of B.C.

- Mr. D. A. S. Lanskill, President and Chief Executive Officer
- Mr. C. Glover, Export Sales Manager (Seabord)

Davie Shipbuilding Limited

- Mr. William White, President

deHavilland Aircraft of Canada Limited

- Mr. J. W. Sanford, President
- Mr. James Davies, Director, Government Affairs

Dominion Luggage Co. Ltd.

- Mr. H. J. Ings, Assistant to the President

Econolynx International Ltd.

- Mrs. Susanne Hill, Vice President, Research
- Mr. Patrick Ngiam, Economic Consultant

Export Development Corporation

- Mr. M. S. Cloutier, Chairman of the Board and President
- Mr. V. McKay, Executive Vice President and Chief Operating Officer
- Mr. B. R. King, Senior Vice President, Corporate Affairs
- Mr. D. A. Keill, Vice President, Regions
- Mr. J. Arès, Vice President, Operations
- Mr. B. Modin, Treasurer

Finance (Department of)

- Dr. R. Joyce, Assistant Deputy Minister

Global Trading (1979) Inc.

- Mr. A. Van Der Lee, President

Mr. Roger Hatch, Chairman, Export Promotion Review Committee

Professor K. A. J. Hay, Professor of Economics, Carleton University

Mr. Brian E. Hickey, Business Executive

Hydro-Québec International

- Mr. Guy Monty, President and Chief Executive Officer

Industry, Trade and Commerce (Department of)

- Mr. Robert Johnstone, Deputy Minister
- Mr. B. C. Steers, Assistant Deputy Minister, Trade Commissioner Service and International Marketing
- Mr. R. A. Kilpatrick, Director General, International Marketing Policy Group
- Mr. George Hazen, Regional Director for Saskatchewan

- Mr. David Horley, International Marketing Policy Group
- Mr. Gordon Keys, Acting Director General, Office of Overseas Projects
- Mr. Charles Schwartz, Senior Policy Advisor, Economic Policy and Analysis

Institute for Research on Public Policy

- Mr. Zavis P. Zeman, Program Director

Interimco Ltd.

- Mr. C. R. D. Kelly, Chairman of the Board
- Mr. Paul Labbé, President
- Mr. J. T. Morris, Vice President

Professor John Langford, School of Public Administration, University of Victoria

Lavalin International Inc.

- Mr. Marcel Dufour, President
- Mr. Peter M. Kilburn, Vice President, Project Financing

Dr. Fred Lazar, Associate Professor of Economics, York University

Mancal Ltd.

- Mr. R. M. Mears, Vice President, Corporate Development

Manitoba Fashion Institute Inc.

- Mr. Roy Winston, Executive Director

Mining Association of British Columbia

- Mr. P. R. Mathew, Managing Director
- Mr. T. R. Nicholson, Executive Assistant

Mitel Corporation Ltd.

- Mr. Les Barton, Vice President

Monenco Limited

- Mr. J. K. C. Mulherin, President
- Mr. J. G. Fredette, Vice President and Director

Mr. J. W. Morrow, Consultant and former Director of International Programs, Bureau of Competition Policy, Department of Consumer and Corporate Affairs

Mr. D. W. Paterson, Vice President and Director, Corporate Finance, Wood Gundy Limited

Petron International Trade Co. Ltd.

- Mr. Pierre T. K. Li, Managing Director

Province of Nova Scotia, Department of Development

- Mr. David C. MacKinnon, Director, Planning and Economics Branch
- Mr. Geoff Lewis, Manager, Market Planning

Regional Economic Expansion (Department of)

- Mr. David Graham, Director General for Ontario

Mr. H. Lukin Robinson, Consultant Economist

Royal Bank of Canada

- Mr. R. G. P. Styles, Executive Vice President, World Trade and Merchant Banking Division
- Mr. James M. Walker, Senior Vice President, World Trade and Merchant Banking Division
- Mr. Arthur Hogan, Manager, Government and Financial Markets, Commercial Marketing
- Mr. Frank Ballachey, Manager, Government Relations

SNC Group

- Mr. C. A. Dagenais, Chairman
- Mr. Michael Pick, Vice President, Corporate Finance and Development
- Mr. W. R. Lewis, Vice President
- Mr. Louis Burke, International Marketing Department

Socodex

- Mr. Vincent Corriveau, President

Supply and Services (Department of)

- Mr. O. I. Matthews, Director, Export Supply
- Dr. C. Vedenand, Associate Professor of Administrative Studies, Faculty of Business Administration, University of Manitoba

Versatile Manufacturing Company

- Mr. Paul Soubry, President

Appendix B

Witnesses Heard During Private Meetings Across Canada

ACA Cooperative Association Ltd.

—Mr. Karl Larsen, Vice President

Agricultural Development Corporation (Saskatchewan)

Agriculture Marketing and Economics (Department of) (Saskatchewan)

Alberta Gas Chemicals Ltd.

—Mr. K. H. MacRae, Vice President, Marketing

Alberta Wheat Board

Atlantic Bridge Co. Ltd.

—Mr. A. Eisenhower, President

Auto Parts Manufacturers Association of Canada

—Mr. M. Bursey

Balfour-Guthrie Ltd.

—Mr. Fred Owen, President

Bee Maid Honey

—Mr. D. R. Robertson, General Manager

—Mr. A. K. Mahon, Director of Marketing

Bomem Inc.

—Mr. Bob Vail

Boss Engineering Ltd.

—Mr. John Boulanger, President

Brunette Machine Works Ltd.

—Mr. Ronald D. Pausette, President

Burns International (Division of Burns Meats Ltd.)

—Mr. L. J. Studholme

Calkins & Burke Limited

—Mr. Brian N. W. Thomas, General Manager

Campbell and Burns Ltd.

—Mr. George Wright, President

Canaban International Ltd.

—Mr. M. J. Fawcett, President

Canada World Foods

—Mr. Donald Newton, President

—Mr. David Edwards, Vice President

Canadian Association of Fish Exporters

—Mr. R. W. Bulmer

Canadian Foremost Ltd.

—Mr. J. Nodwell, President

Canadian Livestock Exporters Association

—Mr. T. C. Hays

Canam Manac Inc.

—Mr. Marcel Dutil, President

Carte Electric Ltd.

—Mr. Ken Holland, President

Centre D'Étude en Administration Internationale

—Mr. Jean-Émile Denis

Centre Electro-Technique

—Mr. Harold Le Blanc, President

Century Packers Ltd.

—Mr. C. Bouvry

Clearwater Lobsters Ltd.

—Mr. Hugh Snow, Vice President

Comeau Sea Foods Ltd.

—Mr. M. Comeau, Vice President

Cominso (Canada) Limited

—Mr. N. Hrab, President

Commerce and Development (Department of) (New Brunswick)

—Mr. Guy Lévesque, Assistant Deputy Minister

Consulting Engineers of Newfoundland and Labrador

—Mr. T. T. Rose, President

—Mr. J. Capps

Controlled Environments Ltd.

—Mr. K. Godden, President

Development (Department of) (Newfoundland)

—Mr. P. Duggan, Assistant Deputy Minister

—Mr. P. Poder, Economist

R. W. DeWolfe Ltd.

—Mr. R. O. DeWolfe, President

Economic Development (Department of) (Alberta)

—Mr. K. H. G. Broadfoot, Assistant Deputy Minister

—Mr. E. Lack, Executive Director

Export Furniture Canada Ltd.

—Mr. Gerald Wright, Managing Director

Extrade Inc.

—Mr. Ron Gervais, Associate

Fairford Industries Ltd.

—Mr. James P. Hutch, Vice President

A. M. Farmer and Assocs. Ltd.

—Mr. A. M. Farmer, President

Federal Pioneer Ltd.

—Mr. D. McIntyre

Fisheries Association of Newfoundland and Labrador

—Mr. B. Wells, President

—Mr. E. Bishop

—Mr. R. Bulmer

Fisheries Council of Canada

—Mr. K. M. Campbell

Forbex International Inc.

—Mr. A. F. Gallagher, President

Gen-Tec Inc.

—Mr. Jean-Luc Giroux, Vice President

Global Thermoelectric Ltd.

—Mr. Larry Helgersen

—Mr. Don Petersen

Global Trading Co.

—Mr. A. Van Der Lee, President

M. W. Graves and Co. Ltd.

—Mr. D. F. Leckie, President

Gurvey and Berry, Inc.

—Mr. Morris Gurvey

Harmon Corporation

—Mr. G. Kirby, Consultant

Holstein-Friesian Association of Canada

—Mr. D. Clemmens, Consultant

Imapro Inc.

—Mr. Fred Andreone, President

Imtrex Commodities Inc.

—Mr. J. Justice, President

Industries Provinciales Ltée.

—Mr. J. Métivier, Vice President

Industry and Commerce (Department of) (Saskatchewan)

Island Metal Fabricators Ltd.

—Mr. Wendell McDonald

C. Itoh and Co. Ltd.

—Mr. Harry Sherman, Consultant

K. Z. International

—Mr. Khalid Wazir

Lunenburg Foundry and Engineering Limited

—Mr. J. Kinley, President

MacDonald Dettwiler Associates (MDA)

—Dr. MacDonald

Maloney Steel-Crafts Ltd.

—Mr. Terry W. Gomke, Sales Manager

Market Development Centre (Government of Prince Edward Island)

—Mr. David Darlington, General Manager

Mersey Seafoods Ltd.

—Dr. William Murphy, President

Micro Tool and Machine Ltd.

—Mr. Fred Fraas, Manager

Minas Basin Pulp and Paper Company Ltd.

—Mr. C. H. Ivey, Executive Assistant to the President

Morris Road Weeder Co. Ltd.

—Mr. Lorne McLaren

M. & S. Metal Works Ltd.

—Mr. C. B. Koontz, Sales Representative

McNamara Industries

—Mr. H. Grabke

National Sea Products

—Mr. Fred Hart, Vice President, International Marketing

Nautical Electronic Laboratories Ltd.

—Mr. D. J. Grace, President

H. B. Nickerson and Sons Ltd.

—Mr. P. J. Nicholson, Vice President

Nova Scotia Fish Packers Association

—Mr. R. C. Stirling

Novastran Ltd.

—Mr. Gerald P. Burega, President

O.I.M. International Marketing Group Ltd.

—Mr. D. G. Bouer

—Mr. Richard Z. Corkery

—Mr. P. J. Redl

—Mr. J. Currat

Ontario Bean Dealers' Association

—Mr. Douglas Hope, Chairman

Ontario Grain and Feed Dealers' Association

—Mr. Murray McPhail, President

Oxford Frozen Foods Ltd.

—Mr. J. L. Bragg, President

P.E.I. Potato Marketing Board

—Mr. Don Anderson, General Manager

Perfection Foods Ltd.

—Mr. John Simmonds

PGL International

—Mr. Guy Gérin-Lajoie

Pirie Potato Co. Ltd.

—Mr. George Dexter, General Manager

Jos. Poitras et Fils Ltée.

—Mr. J. Poitras

Polymer International (Nova Scotia) Ltd.

—Mr. A. L. Landau, Marketing Director

Prairie Implement Manufacturers Association

—Mr. Gavin Semple, President

Quality Meat Packers

—Mr. Frank Powell, General Manager

Roy Légumex Inc.

—Mr. Richard Sabourin, President

W. H. Schwartz and Sons Ltd.

—Mr. John Sterling, Marketing Manager

Scotian Gold Co-operative Ltd.

—Mr. L. E. Power, General Manager

T. S. Sims and Co. Ltd.

—Mr. Richard Sims, Executive Director, Marketing

Société de Développement industriel du Québec

—Mr. J. Labonté, President

—Mr. G. Le Clair

Spiroll Corporation Ltd.

—Mr. F. W. Sellers, Chairman

Sprung Clindinimm Ltd.

—Mr. P. D. Sprung, President

—Mr. Vern K. Olson, Senior Vice President

Summit Shipping Ltd.

—Mr. Einar K. Smordal, President

B. Terfloth and Co. (Canada) Ltd.

—Mr. B. H. Terfloth, President

Tested Truss Systems (TTS)

—Mr. Harvey Jager, President

W. G. Thompson Ltd.

—Mr. John Thompson

Timberland Equipment Limited

—Mr. Roy S. Rabinovitch, Export Sales Manager

Tridon International Ltd.

—Ms. D. Field

Trojan Environmental Products Inc.

—Mr. Henry J. Vander Laan, Vice President and Managing Director

M. D. Tuck Limited

—Mr. M. D. Tuck, President

United Cotton Mills

—Mr. V. R. Gorman, Director

Wajax International

—Mr. George Hunter, Vice President and General Manager

Water-Eze Products Ltd.

—Mrs. Shirley Shore

Wescab Industries Ltd.

—Mr. T. Sulyma, Chairman

Westech Systems Ltd.

—Mr. G. S. Raitte, General Manager

—Mr. J. Pulford, Senior Engineer

H. B. Willis, Inc.

—Mr. Don Mackenzie, General Manager

Winpack Limited

—Mr. R. Lavery, President

Appendix C

Principal Persons with whom Committee met on United States Trip

Washington, D.C.

Mr. Andrew Carothers
Legislative Assistant
Office of Senator Adlai Stevenson.

Mr. Robert Cassidy
General Counsel
Office of the United States Trade Representative

Mr. William J. Des Rochers
International Economist
International Trade Administration
Department of Commerce

Mr. Warren W. Glick
General Counsel
Export-Import Bank of the United States

Mr. Robert Herzstein
Under-Secretary for International Trade
Department of Commerce

Mr. George Ingram
Staff Consultant
House Foreign Affairs Committee

Mr. Abraham Katz
Assistant Secretary
International Economic Policy
Department of Commerce

Mr. William Krist
Deputy Assistant United States Trade
Representative for Industrial Trade Policy
Office of the United States Trade Representative

Mr. John L. Moore
President and Chairman
Export-Import Bank of the United States

Mr. Robert Russell
Counsel for the Sub-Committee on International Finance
Senate Banking Committee

Senator Adlai Stevenson
(D-Illinois)
Sponsor of the Export Trading Company Legislation

Mr. Vincent D. Travaglini
Director
Office of International Finance Investment and Services
International Trade Administration
Department of Commerce

New York, N.Y.

Mr. Kenneth P. Morse
President
Chase Pacific Trading Association
Chase World Information Corporation

Mr. T. Tatsuno
President
Marubeni America Corporation

Mr. Paul Théberge
Deputy Consul General (Commercial)
Canadian Consulate General

Appendix D

Principal Persons with whom Committee met during European Trip

France

Mr. Armand Blum
Minister-Counsellor for Commercial Affairs
Canadian Embassy, Paris

Mr. Gaétan Bruneau
Commercial Counsellor
Canadian Embassy, Paris

Mr. Jean-Pierre Dutet
Director General
Compagnie française d'Assurances pour le Commerce extérieur (COFACE)

Mr. François Gavoty
Vice-président
Association pour les Compensations des Échanges commerciaux (ACECO)

Mr. Bertrand Larrera de Morel
Director
Crédit national

Mr. Pierre Lataillade, M.P. (RPR, la Gironde)
Commission «Production et Échanges»
Assemblée nationale

Mr. Pierre Loygue
Conseil économique et social

Mr. Alain Mayoud, M.P. (UDF, Rhône)
Vice-Chairman
Commission «Production et Échanges»
Assemblée nationale

Mr. Jean-Claude Prével
Deputy Director
Division politique financière et Coopération technique
Direction des Relations économiques extérieures
Ministère du Commerce extérieur

Mr. Pierre Sauvé
Director
Crédits acheteurs
Banque française du Commerce extérieur

Federal Republic of Germany

Dr. Gerhard Abel
General Director

Foreign Trade Directorate
Bundesministerium für Wirtschaft

Mr. R. J. L. Berlet
Consul General
Canadian Consulate General, Hamburg

Mr. W. G. Brett
Counsellor (Commercial)
Canadian Embassy, Bonn

Frau Gerda Burre
Foreign Trade Directorate
Bundesministerium für Wirtschaft

Mr. W. J. Collett
Minister and Deputy Chief of Mission
Canadian Embassy, Bonn

Mr. Günter Froening
Executive Vice-President, International Trade
Klöckner & Company

Mr. Ludwig Gelder
Head, Legal Department
Hamburg Chamber of Commerce

Mr. Kurt Greshake
Executive Vice-President, Finance
Klöckner & Company

Mr. R. Miller
Vice-Consul
Canadian Consulate General, Hamburg

Dr. T. Singer
Chairman, Board of Directors
Ferrostaal AG

Dr. Jürgen Stahlmann
General Manager
Bundesverband des Deutschen Gross und Aussenhandels

Mr. Helmuth Sternberg
Senior Partner
Coutinho Caro & Company

Dr. Günter Stolzenburg
Manager, Export Guarantees
Hermes Kreditversicherungs-AG

Mr. Jean-Guy Tardif
Trade Commissioner and Consul
Canadian Consulate, Düsseldorf

Mr. M. Thomas
Consul General
Canadian Consulate, Düsseldorf

Mr. R. Vanderloo
First Secretary (Commercial)
Canadian Embassy, Bonn

Mr. Wolf-Elmar Warning
Senior Partner
Countinho Caro & Company

Yugoslavia

Ambassador James Harris
Canadian Embassy, Belgrade

Mr. Asim Kerim
Vice-President
Committee for Foreign Economic Relations
Federal National Assembly

Mr. Robert C. Lee
Commercial Counsellor
Canadian Embassy, Belgrade

Mr. Vinko Mir
Assistant Federal Secretary for Foreign Trade
Ministry of Foreign Trade

Mr. Dragoslav Misic
Secretary
Coordination Board for Foreign Economic Relations
Yugoslav Chamber of Economy

Czechoslovakia

Mr. Ludvik Cerny
President
Czechoslovak Chamber of Commerce and Industry

Mr. M. Hudec
Commercial Officer
Canadian Embassy, Prague

Mr. Alois Hůla
Vice-President of the Chamber of the People

Ambassador Peter Johnston
Canadian Embassy, Prague

Ing. Vladimír Nováček
Director
Federal Ministry of Foreign Trade

Mr. J. Pospíšil
Deputy General Manager
Transakta Foreign Trade Corporation

Ing. Bohuslav Runa
General Manager
Transakta Foreign Trade Corporation

JUDr. Jaroslav Srb
Vice-President of the Federal Assembly

Mr. David Taylor
Commercial Counsellor
Canadian Embassy, Prague

Sweden

Mr. Ingemund Bengtsson
Speaker of the Riksdag

Mr. Robert Brooks
Second Secretary
Canadian Embassy, Stockholm

Mr. Ulf Dinkelspiel
Deputy Minister
Swedish Ministry of Commerce

Mr. Don Doherty
Chargé d'Affaires
Canadian Embassy, Stockholm

Mr. Ove Heyman
Deputy Managing Director
Sveriges Exportrådet

Mr. Stuart McDowall
Counsellor (Commercial)
Canadian Embassy, Stockholm

Mr. Carl-Eric Sjöström
President
Sveriges Exportrådet

Mr. Karl-Erik Svedberg
Managing Director
AB Svensk Exportkredit (SEK)

Mr. Bo Thomé
Director
Exportkreditnämnden (EKN)

Finland

Professor Hans Bloomberg
Vice-Rector
Helsinki University of Technology

Mr. Jaakko Harjula
Managing Director
Finnish Institute of Export

Mr. Heikki Melamies
Marketing Manager
Finn-Stroi OY

Mr. Cliff McPherson
Counsellor (Commercial)
Canadian Embassy, Helsinki

Mr. Paavo Rantanen
Under-Secretary for Foreign Trade
Ministry of Industry and Commerce

Mr. Esko Rekola
Minister of Foreign Trade
Ministry of Industry and Commerce

Ambassador A. W. J. Robertson
Canadian Embassy, Helsinki

Mr. Johannes Virolainen
Speaker of the Eduskunta

Mr. Kaarlo Yrjö-Koskinen
President
Finnish Foreign Trade Association

M. Esko Rekola,
Ministre du Commerce extérieur,
Ministère de l'Industrie et du Commerce,
Ambassadeur A. W. J. Robertson,
Ambassade du Canada,
Helsinki.
M. Johannes Virolainen,
Président du Eduskunta,
M. Kaarlo Yrjö-Koskinen,
Président,
Association finlandaise du commerce extérieur.

M. Don Doherty,
Chargé d'affaires,
Ambassade du Canada,
Stockholm.

M. Ove Heyman,
Directeur-adjoint,
Sveriges Exportradet.
M. Stuart McDowall,
Conseiller (commercial),
Ambassade du Canada,
Stockholm.

M. Carl-Eric Sjöström,
Président,
Sveriges Exportradet.

M. Karl-Eric Svedberg,
Directeur général,
AB Svensk Exportkredit (SEK)

M. Bo Thomé,
Directeur,
Exportkreditinamnden (EKN).

Finlande

M. Hans Bloomberg,
Vice-recteur,
Université de technologie,
Helsinki.

M. Jaakko Harjula,
Directeur-gérant,
Institut finlandais d'exportation.

M. Heikki Melamies,
Directeur de la commercialisation,
Finn-Stroi Oy.

M. Cliff McPherson,
Conseiller (commercial),
Ambassade du Canada,
Helsinki.

M. Paavo Rantanen,
Sous-secrétaire du Commerce extérieur,
Ministère de l'Industrie et du Commerce.

Tchécoslovaquie

M. Ludvík Černý.
Président,

Chambre de Commerce et de l'Industrie et de la Tchécoslovaquie.

M. M. Hudec,

Agent commercial,

Ambassade du Canada,

Prague.

M. Alois Hůla,

Vice-président de la Chambre du peuple.

Ambassadeur Peter Johnston,

Ambassade du Canada,

Prague.

M. Vladimír Nováček, ing.,

Directeur,

Ministère fédéral du Commerce extérieur.

M. J. Pospíšil,

Directeur général adjoint,

Société de commerce extérieur Transakta.

M. Bohuslav Růna, Ing.,

Gérant général,

Société de commerce extérieur Transakta

JUDr Jaroslav Srb,

Vice-président de l'Assemblée fédérale.

M. David Taylor,

Conseiller commercial,

Ambassade du Canada,

Prague.

Suède

M. Ingemund Bengtsson,

Président du Riksdag.

M. Robert Brooks,

Deuxième secrétaire,

Ambassade du Canada,

Stockholm.

M. Ulf Dinkelspiel,

Sous-ministre,

Ministère du Commerce de la Suède.

M. Helmuth Sternberg,
Associé principal,
Coutinho Caro et Cie.
M. Günter Stolzenburg,
Gérant, Garanties des exportations,
Hermes Kreditversicherungs-AG.

M. Jean-Guy Tardif,
Commissaire au Commerce et consul,
Consulat canadien, Düsseldorf.
M. M. Thomas,
Consul général,
Consulat canadien, Düsseldorf.

M. R. Vanderloo,
Premier secrétaire (commerce),
Ambassade du Canada,
Bonn.

M. Wolf-Elmar Warning,
Associé principal,
Countinho Caro et Cie.

Yugoslavie

Ambassadeur James Harris,
Ambassade du Canada,
Belgrade.

M. Asim Kerim,
Vice-président,
Comité des relations économiques étrangères,
Assemblée nationale fédérale.

M. Robert C. Lee,

Conseiller commercial,
Ambassade du Canada,
Belgrade.

M. Vinko Mir,
Secrétaire-adjoint fédéral au Commerce extérieur,
Ministère du Commerce extérieur.

M. Dragoslav Misić,
Secrétaire,
Commission de coordination des relations économiques étrangères,
Chambre d'économie yougoslave.

République Fédérale d'Allemagne

M. Gerhard Abel,
Directeur général,

Direction du Commerce extérieur,
Bundesministerium für Wirtschaft

M. R. J. L. Berlet,

Consul général,

Consulat canadien,

Hambourg.

M. W. G. Brett,

Conseiller (commercial),

Ambassade du Canada,

Bonn.

Mlle Gerda Burte,

Direction du Commerce extérieur,

Bundesministerium für Wirtschaft.

M. W. J. Collett,

Ministre et chef-adjoint de Mission,

Ambassade du Canada,

Bonn.

M. Günter Froening,

Vice-président exécutif du Commerce international,

Klöckner et Cie.

M. Ludwig Gelder,

Chef, Contentieux,

Chambre de Commerce de Hambourg.

M. Kurt Greshake,

Vice-président exécutif (finances),

Klöckner et Cie

M. R. Miller,

Vice-consul,

Consulat général du Canada,

Hambourg.

M. T. Singer,

Président du Conseil d'administration, Ferrostaal AG.

M. Jürgen Stahlmann,

Gérant général,

Bundesverband des Deutschen Gross und Aussenhandels

Annexe D

Principales personnes que les membres du Comité ont rencontrées au cours d'un voyage en Europe

France

M. Armand Blum,
Ministre-conseiller des Affaires commerciales,
Ambassade du Canada, Paris.

M. Gaétan Brunneau,
Conseiller commercial,
Ambassade du Canada, Paris.

M. Jean-Pierre Duteil,
Directeur général,
Compagnie française d'assurances pour le commerce extérieur, COFACE.

M. François Gavoty,
Vice-président,
Association pour les Compensations des Echanges commerciaux, ACECO.

M. Bertrand Larreta de Morel,
Directeur,
Crédit national.

M. Pierre Lataillade, député (RPR),
La Gironde,
Commission « Production et Echanges »,
Assemblée nationale.

M. Pierre Loygue,
Conseil économique et social.

M. Alain Mayoud, député, (UDF) Rhône,
Vice-président,
Commission « Production et Echanges »,
Assemblée nationale.

M. Jean-Claude Prével,
Directeur adjoint,
Division politique financière et Coopérative technique,
Direction des Relations économiques extérieures,
Ministère du Commerce extérieur.

M. Pierre Sauvé,
Directeur,
Crédits acheteurs,
Banque française du Commerce extérieur.

M. Vincent D. Travaglini,
Directeur,
Bureau International des investissements et des services financiers,
Administration commerciale internationale,
Département du Commerce.
New York (N.Y.)
M. Kenneth P. Morse,
Président,
Chase Pacific Trading Association,
Chase World Information Corporation.
M. T. Tatsuno,
Président,
Marubeni America Corporation.
M. Paul Théberge,
Consul général suppléant (Commercial),
Consulat général du Canada.

Annexe C

Principales personnes que les membres du Comité ont rencontrées au cours de leur visite aux États-Unis

Washington (D.C.)

M. Andrew Carothers,

Adjoint législatif,

Bureau du sénateur Adlai Stevenson.

M. Robert Cassidy,

Conseiller général,

Bureau du représentant commercial des États-Unis.

M. William J. Des Rochers,

Economiste international,

Administration commerciale internationale,

Département du Commerce.

M. Warren W. Glick,

Conseiller général,

Export-Import Bank of the United States.

M. Robert Herzstein,

Sous-secrétaire au Commerce international,

Département du Commerce.

M. George Ingram,

Conseiller,

Comité des Affaires étrangères (Chambre des représentants).

M. Abraham Katz,

Secrétaire adjoint,

Politique économique internationale,

Département du Commerce.

M. William Krist,

Adjoint au commerce,

Représentant de la politique commerciale industrielle,

Bureau du représentant commercial des États-Unis.

M. John L. Moore,

Président,

Export-Import Bank of the United States

M. Robert Russell,

Conseiller du sous-comité des finances internationales,

Comité sénatorial des banques.

Sénateur Adlai Stevenson,

(D-Illinois),

Responsable de la loi concernant les sociétés commerciales d'exportation.

H. B. Willis, Inc.
—M. Don Mackenzie, directeur général
Winpack Limited
—M. R. Lavery, président

- T. S. Sims and Co. Ltd.*
—M. Richard Sims, directeur exécutif, marketing
- Société de Développement Industriel du Québec*
—M. J. Labonté, président
—M. G. Le Clair
- Spiritoll Corporation Ltd.*
—M. F. W. Sellers, président
- Sprung Clindinium Ltd.*
—M. P. D. Sprung, président
—M. Vern K. Olson, premier vice-président
- Sunmit Shipping Ltd.*
—M. Einar K. Smordal, président
- B. Terfloth and Co. (Canada) Ltd.*
—M. B. H. Terfloth, président
- Tested Truss Systems (TTS)*
—M. Harvey Jager, président
- W. G. Thompson Ltd.*
—M. John Thompson
- Timberland Equipment Limited*
—M. Roy S. Rabinovitch, gérant des ventes à l'exportation
- Triton International Ltd.*
—Mme D. Field
- Trojan Environmental Products Inc.*
—M. Henry J. Vander Laan, vice-président et directeur (gestion)
- M. D. Tuck Limited*
—M. M. D. Tuck, président
- United Cotton Mills*
—M. V. R. Gorman, directeur
- Wajax International*
—M. George Hunter, vice-président et directeur général
- Water-Eze Products Ltd.*
—Mme Shirley Shore
- Wescab Industries Ltd.*
—M. T. Sulyma, président
- Westech Systems Ltd.*
—M. G. S. Raitte, directeur général
—M. Pulford, ingénieur principal

Nova Scotia Fish Packers Association
—M. R. C. Stirling

Novastran Ltd.
—M. Gerald P. Burega, président

O.I.M. International Marketing Group Ltd.
—M.M. D. G. Bouer, Richard Z. Corkery,
—P. J. Redl, J. Curral

Ontario Bean Dealers Association
—M. Douglas Hope, président

Ontario Grain and Feed Dealers Association
—M. Murray McPhail, président

Oxford Frozen Foods Ltd.
—M. J. L. Bragg, président

P. E. I. Potato Marketing Board
—M. Don Anderson, directeur général

Perfection Foods Ltd.
—M. John Simmonds

PGL International
—M. Guy Gérin-Lajoie

Pirie Potato Co. Ltd.
—M. George Dexter, directeur général

Jos. Poitras et Fils Liée
—M. J. Poitras

Polymer International (Nova Scotia) Ltd.
—M. A. L. Landau, directeur, marketing

Prairie Implement Manufacturers Association
—M. Gavin Semple, président

Quality Meat Packers
—M. Frank Powell, directeur général

Roy Légumex Inc.
—M. Richard Sabourin, président

W. H. Schwartz and Sons Ltd.
—M. John Sterling, directeur, marketing

Scotian Gold Co-operative Ltd.
—M. L. E. Power, directeur général

- Industries provinciales Liée*
—M. J. Métivier, vice-président
- Industrie et Commerce (Ministère) (Saskatchewan)*
Island Metal Fabricators Ltd.
—M. Wendell McDonald
- C. Itoh and Co. Ltd.*
—M. Harry Sherman, consultant
- K. Z. International*
—M. Khalid Wazir
- Lunenburg Foundry and Engineering Limited*
—M. J. Kinley, président
- MacDonald Dettwiler Associates (MDA)*
—Dr MacDonald
- Maloney Steel-Crafts Ltd.*
—M. Terry W. Gomke, gérant des ventes
- Market Development Centre (gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard)*
—M. David Darlington, directeur général
- Mersey Seafoods Ltd.*
—Dr William Murphy, président
- Micro Tool and Machine Ltd.*
—M. Fred Fraas, directeur
- Minas Basin Pulp and Paper Company, Ltd.*
—M. C. H. Ivey, adjoint exécutif du président
- Morris Road Weeder Co. Ltd.*
—M. Lorne McLaren
- M. & S. Metal Works Ltd.*
—M. C. B. Koonitz, représentant des ventes
- McNamara Industries*
—M. H. Grabke
- National Sea Products*
—M. Fred Hart, vice-président, marketing international
- Nautical Electronic Laboratories Ltd.*
—M. D. J. Grace, président
- H. B. Nickerson and Sons Ltd.*
—M. P. J. Nicholson, vice-président

Export Furniture Canada Ltd.
—M. Gerald Wright, directeur (gestion)

Extrade Inc.
—M. Ron Gervais, associé

Fairford Industries Ltd.
—M. James P. Hutch, vice-président

A.M. Farmer and Assocs. Ltd.
—M. A. F. Farmer, président

Federal Pioneer Ltd.
—M. D. McIntyre

Fisheries Association de Terre-Neuve et du Labrador
—M. B. Wells, président
—M. E. Bishop
—M. R. Bulmer

Conseil canadien des Pêcheries
—M. K. M. Campbell

Forbex International Inc.
—M. A. F. Gallagher, président

Gen-Tec Inc.
—M. Jean-Luc Giroux, vice-président

Global Thermoelectric Ltd.
—MM. Larry Helgersen et Don Petersen

Global Trading Co.
—M. A. Van Der Lee, président

M. W. Graves and Co. Ltd.
—M. D. F. Leckie, président

Gurvey and Berry, Inc.
—M. Morris Gurvey

Harmon Corporation
—M. G. Kirby, conseiller

Holstein-Friesian Association of Canada
—M. D. Clemmens, conseiller

Imapro Inc.
—M. Fred Andreone, président

Imtrex Commodities Inc.
—M. J. Justice, président

- Canadian Foremost Ltd.*
—M. J. Nodwell, président
- Canadian Livestock Exporters Association*
—M. T. C. Hays
- Canam Manac Inc.*
—M. Marcel Dutil, président
- Carte Electric Ltd.*
—M. Ken Holland, président
- Centre d'étude en administration internationale*
—M. Jean-Emile Denis
- Centre Electro-Technique*
—M. Harold LeBlanc, président
- Century Packers Ltd.*
—M. C. Bouvry
- Clearwater Lobsters Ltd.*
—M. Hugh Snow, vice-président
- Comeau Sea Foods Ltd.*
—M. M. Comeau, vice-président
- Cominso (Canada) Limited*
—M. N. Hrab, président
- Commerce et Développement (Ministère) (Nouveau-Brunswick)*
—M. Guy Lèvesque, sous-ministre adjoint
- Consulting Engineers of Newfoundland and Labrador*
—M. T. T. Rose, président
—M. J. Capps
- Controlled Environments Ltd.*
—M. K. Godden, président
- Développement (Ministère du) (Terre-Neuve)*
—M. P. Duggan, sous-ministre adjoint
—M. P. Poder, économiste
- R. W. DeWolfe Ltd.*
—M. R. O. DeWolfe, président
- Développement économique (Ministère du) (Alberta)*
—M. K. H. G. Broadfoot, sous-ministre adjoint
—M. E. Lack, directeur exécutif

Annexe B

Témoins entendus au cours des rencontres privées tenues dans tout le Canada

ACA Cooperative Association Ltd.
—M. Karl Larsen, vice-président

Agricultural Development Corporation (Saskatchewan)

Agriculture Marketing and Economics (Department of) (Saskatchewan)

Alberta Gas Chemicals Ltd.

—M. K. H. MacRae, vice-président (Marketing)

Alberta Wheat Board

Atlantic Bridge Co. Ltd.

—M. A. Eisenhauer, président

Auto Parts Manufacturers Association of Canada

—M. M. Bursey

Balfour-Guthrie Ltd.

—M. Fred Owen, président

Bee Maid Honey

—M. D. R. Robertson, directeur général

—M. A. K. Mahon, directeur (marketing)

Bomen Inc.

—M. Bob Vail

Boss Engineering Ltd.

—M. John Boulanger, président

Brunette Machine Works Ltd.

—M. Ronald D. Pausette, président

Burns International (Division de Burns Meats Ltd.)

—M. L. J. Studholme

Calkins & Burke Limited

—M. Brian N. W. Thomas, directeur général

Campbell and Burns Ltd.

—M. George Wright, président

Canaban International Ltd.

—M. M. J. Fawcett, président

Canada World Foods

—M. Donald Newton, président

—M. David Edwards, vice-président

Canadian Association of Fish Exporters

—M. R. W. Bulmer

M. H. Lukin Robinson, économiste-conseil

Banque Royale du Canada

—M. R. G. P. Styles, vice-président exécutif, Groupe commerce international et services

commerciaux

—M. James M. Walker, premier vice-président, Groupe commerce international et services

commerciaux

—M. Arthur Hogan, directeur, Marchés gouvernementaux et financiers, commercialisation

—M. Frank Ballachey, directeur des Relations gouvernementales

Groupe SNC

—M. C. A. Dagenais, président

—M. Michael Pick, vice-président, Finances et Développement

—M. W. R. Lewis, vice-président

—M. Louis Burke, Direction du marketing international

Socodac

—M. Vincent Corriveau, président

Ministère des Approvisionnements et Services

—M. O. I. Mathews, directeur du Centre d'approvisionnement pour l'exportation

M. C. Vedeland, professeur agrégé des études administratives, faculté de l'administration

financière, Université du Manitoba

Versatile Manufacturing Company

—M. Paul Soubry, président

—M. R. A. Kilpatrick, directeur général, Groupes des politiques du marketing international
 —M. Gordon Keys, directeur général intérimaire, Direction générale des projets outre-mer
 —M. Charles Schwartz, conseiller supérieur en politique, Elaboration et analyse de la politique économique

Institut de Recherches publiques

—M. Zavis P. Zeman, directeur des programmes

Interimco Ltd.

—M. C. R. D. Kelly, président du Conseil d'administration
 —M. Paul Labbé, président
 —M. J. T. Morris, vice-président

M. John Langford, professeur en administration publique, Université de Victoria

Lavalin International Inc.

—M. Marcel Dufour, président
 —M. Peter M. Kilburn, vice-président, Financement des projets

M. Fred Lazar, professeur associé en sciences économiques, Université York

Mancal Ltd.

—M. R. M. Mears, vice-président, Développement

Manitoba Fashion Institute Inc.

—M. Roy Winston, directeur exécutif

Mining Association of British Columbia

—M. P. R. Mathew, directeur de gestion

—M. T. R. Nicholson, adjoint administratif

Mitel Corporation Ltd.

—M. Les Barton, vice-président

Monenco Limited

—M. J. K. C. Mulherin, président

—M. J. G. Fredette, vice-président exécutif

M. J. W. Morrow, conseiller et ancien directeur des programmes internationaux, Bureau de la politique de concurrence, ministère de la Consommation et des Corporations

Petron International Trade Co. Ltd.

—M. Pierre T. K. Li, directeur de gestion

Ministère de l'Expansion de la Nouvelle-Écosse

—M. David C. MacKinnon, directeur de la planification et des sciences économiques

—M. Geoff Lewis, directeur de la planification du marché

M. D. W. Paterson, vice-président et directeur, Finance des corporations, Wood Gundy Limited

Ministère de l'Expansion économique régionale

—M. David Graham, directeur général pour l'Ontario

- Cooper Energy Services Ltd.*
—M. R. W. Thompson, président
—M. Donald Eckhart, vice-président, Fabrication
- Conseil des Industries forestières de la C.-B.*
—M. D. A. S. Lanskail, président et directeur exécutif
—M. C. Glover, directeur des ventes à l'exportation (Seabord)
- Davie Shipbuilding Limited*
—M. William White, président
- de Havilland Aviation du Canada Limitée*
—M. J. W. Sanford, président
—M. James Davies, directeur, Affaires gouvernementales
- Dominion Luggage Co. Ltd.*
—M. H. J. Ings, adjoint du président
- Econolynx International Ltd.*
—M^{me} Suzanne Hill, vice-présidente, Recherches
—M. Patrick Ngiam, conseiller en sciences économiques
- La Société pour l'Expansion des Exportations*
—M. M. S. Cloutier, président du Conseil d'administration et président
—M. V. McKay, vice-président exécutif et directeur des opérations
—M. B. R. King, premier vice-président—Corporations
—M. D. A. Keill, vice-président—Régions
—M. J. Arès, vice-président—Opérations
—M. B. Modin, trésorier
- Ministère des Finances*
—M. R. Joyce, sous-ministre adjoint
- Global Trading (1979) Inc.*
—M. A. Van Der Lee, président
- M. Roger Hatch, président, Comité d'examen des services de promotion des exportations*
M. K. A. J. Hay, professeur en sciences économiques, Université Carleton
- M. Brian E. Hickey, administrateur commercial*
- Hydro-Québec International*
—M. Guy Monty, président et directeur exécutif
- Ministère de l'Industrie et du Commerce*
—M. Robert Johnstone, sous-ministre
—M. B. C. Steers, sous-ministre adjoint, Service des délégués commerciaux et marketing international
- M. George Hazen, directeur général régional (Saskatchewan)
—M. David Horley, Groupe des politiques du marketing international

Association des Importateurs canadiens Inc.
—M. Keith G. Dixon, président

Agence canadienne de Développement international

—M. Garret Lambert, directeur général, Direction de la coopération industrielle
—M. Peter Dawson, Directeur général, Asie du Sud-Ouest, Direction des programmes bilatéraux
—M. Maurice Hladik, directeur Bureau de l'Asie et de l'Afrique, Direction de la coopération industrielle
—M^{me} Mardi Weltman, conseiller principal en politiques, Direction des programmes bilatéraux

Canadian International Trading Co. Inc.
—M. L. A. Mitten, président

Association des Manufacturiers canadiens

—M. R. L. McCallum, président, Comité des exportations de l'AMC
—M. W. D. H. Frechette, vice-président et secrétaire
—M. D. C. Ward, président sortant, Forum sur l'exportation de l'AMC
Canadian Oilfield Manufacturers Association
—M. H. W. Godwin, président

Canadian Sportswear Co. Ltd.
—M. Morris Dash, président

Canedex Distributors Limited
—M^{me} Vanessa Hammond, président

Canim Management Co. Ltd.

—M. Roy C. Bowes, président du Conseil d'administration
—M. Jean Jobin, vice-président, Finances et Opérations
Cansotech International Ltd.
—M. Edward Valentini, président

M. Leonard J. Cardozo

Chambre de Commerce du district de Montréal
—M. Henri Heschema, directeur général et président de Intrafina Ltd.
—M. Michel F. Bonin, directeur général adjoint

Cirtex Inc.

—M. Paul Itzkovits, président

Coal Association of Canada

—M. Garnet T. Page, président

Ministère de la Consommation et des Corporations

—M. Robert J. Bertrand, sous-ministre adjoint et directeur des enquêtes et recherches, Loi relative aux enquêtes sur les coalitions

- Bowell Consultants Limited*
—M. G. S. J. Bowell, président
- Britex Limited*
—M. David A. Graham, vice-président, Ventes
- British Columbia Seafood Exporters' Association*
—M. Peter Browne, vice-président
- A. D. Burford International Limited*
—M. A. D. Burford, président
- Canada Wire and Cable International Limited*
—M. Roger Smith, directeur général des exportations
- Association canadienne de technologie avancée*
—M. David Snell, président
—M. R. Long, directeur exécutif
- Canadian Carpet Institute*
—M. David S. Edmonds
—M. Brian J. Gregory
—M. J. A. Stevens
- Corporation commerciale canadienne*
—M. Ralph L. Gillen, président
—M. J. Christopher Poole, vice-président, Planification et liaison
- Association canadienne de la Construction*
—M. R. Balfour, vice-président, Comité des exportations de la construction
—M. B. Cruikshank, secrétaire, Comité des exportations de construction
- Association d'Exportation*
—M. J. H. Whalen, président du Conseil de l'Association et président, International Paper Sales Company Inc.
—M. T. M. Burns, président
—M. N. Fodor, président du Comité des petits exportateurs de l'Association et président, Electrovort Limited
- M. M. G. Desjardins, membre du Conseil de l'Association et Président, CEGIR Inc.
—M. R. G. Hest, directeur des relations gouvernementales et commerciales, Celanese Canada Inc.
- M. R. G. Keeler, président, Canlux Trading Limited
- Fédération canadienne de l'Entreprise indépendante*
—M^{me} Patricia Johnston, vice-président
—M. Jim Bennett, directeur des Affaires nationales
- Canadian Foundation Company Ltd.*
—M. Paul G. Opler, vice-président exécutif

Annexe A

Témoins entendus au cours des séances ordinaires du Comité

<i>Aelna Financial Services Limited</i>	— M. Denis G. Higgins, président
<i>Ministère de l'Agriculture</i>	— M. Gaétan Lussier, sous-ministre
<i>Agrodev Canada Inc.</i>	— M. Paul Gérin-Lajoie, président
<i>Air Industries Association of Canada</i>	— M. Jacques DesRoches, président
	— M. Robin W. Butler, président, Comité des contrats et des finances
<i>Alcan Metal Marketing Ltd.</i>	— M. Stuart McEvoy, président
<i>Aluminium Company of Canada Ltd.</i>	— M. Jacques Vaillancourt, vice-président
<i>Association des ingénieurs conseils du Canada</i>	— M. Ken McLennan, président
	— M. Warren McIntyre, vice-président, Exportation des services de génie
	— M. Roger Pinault, directeur général
<i>Banque de Montréal</i>	— M. N. F. Potter, premier vice-président, Affaires bancaires internationales
	— M. J. D. Jenikov, vice-président, Division canadienne des affaires bancaires internationales
<i>BC Tree Fruits Limited</i>	— M. Edward L. Moric, directeur, Ventes internationales
<i>Bell Canada</i>	— M. Douglas W. Delaney, vice-président (International), président du Conseil d'administrati-
	tion et directeur exécutif de Bell Canada International
<i>Bennett and Wright (Eastern) Ltd.</i>	— M. John Baker, président
<i>Bevel Stamping Company</i>	— M. Dick Piatkowski
<i>Black and Decker Canada Inc.</i>	— M. R. H. Campbell, président
	— M. J. J. Beckoring, vice-président, Production
	— M. A. A. Chelico, vice-président, Fabrication
	— M. A. S. Inglis, secrétaire-trésorier
<i>Bombardier Limitée</i>	— M. Henry Valle, vice-président, Expansion transport

ANNEXES

nement à l'égard du commerce et de la coordination des responsabilités déjà établies en la matière. En outre, notre étude des méthodes adoptées par les pays compétiteurs du Canada nous a permis d'entrevoir ce que sont véritablement, en compagnie des réalisations canadiennes, des stratégies dynamiques et grandement innovatrices qui misent sur les ressources du gouvernement et des entreprises pour tirer le maximum de profit du commerce international. Plutôt que de simplement relever les défis que pose le commerce, nos compétiteurs cherchent ardemment à créer leurs propres débouchés là où leurs programmes gouvernementaux relatifs au commerce et leurs biens et services peuvent leur procurer un avantage concurrentiel.

Nous avons déjà fait mention des forces du Canada en matière de commerce, soit une haute compétence, des produits pouvant soutenir la concurrence sur les marchés d'importations et une réputation internationale. Pour tirer profit de ces forces, réaliser les possibilités commerciales que nous avons décelées, triompher des difficultés que présente la concurrence mondiale et modifier nos habitudes commerciales, notre gouvernement national devra faire preuve d'un vigoureux leadership.

Notre examen de la situation a démontré que la participation du gouvernement n'est pas uniquement souhaitable; un engagement actif de la part de l'État est essentielle à toute réussite commerciale. Nous devons faire plus que d'afficher notre engagement et améliorer la coordination de nos responsabilités: nous devons faire du commerce une priorité nationale. Le gouvernement, pour sa part, doit prendre l'initiative et s'attacher dans toute la mesure du possible à faire en sorte que le Canada puisse réussir à soutenir la concurrence sur les marchés mondiaux. Nous exhortons donc le Parlement à donner toute priorité à l'étude des propositions et recommandations contenues dans ce rapport.

canadienne de développement international (ACDI). Quelque \$500 millions du budget de l'ACDI sont affectés à l'aide multilatérale qui est répartie par des organismes internationaux comme les Nations-Unies. Ces organismes prennent les décisions en matière d'octroi et d'obtention d'aide multilatérale entre nations. Par contre, l'aide bilatérale, à laquelle est également affecté un budget d'un demi-milliard de dollars, exige que 80 pour cent des biens et services proviennent du Canada. Grâce à son programme d'aide bilatérale, l'ACDI contribue à l'expansion du commerce et offre une excellente occasion d'étendre et de raffermir la base industrielle canadienne en prenant part à des travaux d'infrastructure et à des projets industriels dans les pays en développement.

L'ACDI a également créé le Programme de coopération industrielle afin d'inciter les entreprises canadiennes à opérer à l'étranger ou à y établir les normes techniques du Canada, tout en aidant les pays en développement à s'industrialiser ou à reconnaître ces normes. Le Bureau de facilitation des échanges commerciaux du Canada aide les entreprises étrangères à saisir les rouages du commerce avec notre pays. Le Programme de coopération industriel gère également le Mécanisme canadien de préparation des projets, dont nous avons traité plus tôt dans le présent chapitre, ainsi que les encouragements accordés sous forme de financement parallèle qui sont disponibles dans le cadre du Programme. Nous félicitons l'ACDI d'avoir intensifié ses efforts pour servir les intérêts de l'industrie canadienne des exportations.

FAIRE DU COMMERCE UNE PRIORITÉ

Lors de longues réunions, tenues au cours de la dernière année avec les représentants du monde des affaires, le Comité a été saisi des préoccupations répétées au sujet de l'engagement du gouver-

Après avoir étudié les mesures fiscales suggérées, nous avons conclu que la seule qui soit viable est l'extension aux services commerciaux de l'abattement fiscal consenti à l'égard des bénéfices sur la fabrication et la transformation. Ces services commerciaux, qui comprennent la gestion du commerce étranger et national, les commissionnaires, les maisons de transit, le courtage et le transport rail-route traduisent les contraintes qu'impose le GATT sur les encouragements fiscaux directs à l'exportation. Étant donné que cette proposition porte sur le commerce national et international, nous ne disposons pas de renseignements suffisants quant à son incidence sur les recettes commerciales et fiscales pour formuler une recommandation définitive. Mais se fondant sur notre étude des stimulants fiscaux qui pourraient être accordés à l'exportation, le Comité recommande que :

Le ministre des Finances examine l'opportunité d'étendre la réduction d'impôt actuellement accordée à l'égard des bénéfices sur la fabrication et la transformation afin de permettre des réductions équivalentes à l'égard des bénéfices découlant de la vente de services commerciaux, en insistant sur la possibilité d'améliorer ainsi sensiblement le rendement des exportations canadiennes.

Encouragements pour l'étranger

Le recours à l'aide comme moyen de faciliter le commerce profite tant au donateur qu'au bénéficiaire. En encourageant les échanges commerciaux des pays en voie de développement, nous les aidons à bâtir et à renforcer leur potentiel économique. En outre, les programmes d'aide nous permettent de raffermir notre secteur industriel en fournissant des produits et des techniques aux marchés des pays en développement. Les deux partenaires cherchent à acheter et à vendre librement sur les marchés mondiaux.

Précédemment dans ce rapport, nous avons démontré que nous perdons du terrain dans notre commerce avec les marchés du Tiers-Monde. Or, en même temps, nous avons dépensé environ \$1,2 milliard par an en aide par l'entremise de l'Agence

• rattacher le financement des stocks d'import-export des petites et moyennes entreprises, notamment des sociétés d'import-export, aux dispositions afférentes aux obligations pour le développement de la petite entreprise.

Selon nous, il est possible, par des réductions d'impôt, de stimuler l'exportation. Malheureusement, la majorité des suggestions que nous avons reçues va à l'encontre de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT). L'un des principes qui a présidé à la création du GATT veut que les réductions d'impôt sur le seul revenu tiré des exportations perturbent le fonctionnement normal du commerce mondial. Depuis 1948, le GATT interdit aux pays signataires d'accorder des encouragements fiscaux directs pour abaisser le prix des marchandises exportées, sauf les matières premières.

Le Comité sympathise avec les représentants du monde des affaires qui lui ont fait savoir qu'ils déplorent le conformisme intérieurement du Canada vis-à-vis des règles du GATT, malgré les pratiques commerciales courantes de certains pays concurrents. Cependant, le Canada s'est activé lors de récentes négociations commerciales à promouvoir une plus grande liberté en matière de commerce; bien que les problèmes relèvent par nos témoigns soient sérieux, nous estimons qu'une violation de l'esprit du GATT, à l'heure actuelle, pourrait pousser les pays compétiteurs du Canada à prendre des mesures répressives qui ne serviraient pas ses intérêts à long terme. Nous considérons donc que le Canada devrait continuer à appuyer le GATT. Parallèlement, nous reconnaissons que s'il ne s'ensuit pas une plus grande liberté dans les transactions commerciales, le Canada peut se voir forcé d'établir ses propres règles commerciales. Quand bien même le GATT ne restreindrait pas le recours aux encouragements fiscaux pour stimuler les marchés d'exportation, ces encouragements tendraient à profiter aux grandes sociétés d'exportation, qui font déjà de bonnes affaires. Le Comité s'est avant tout attaché à trouver des moyens de stimuler les exportations des petites et moyennes entreprises, pour lesquelles la majorité des encouragements fiscaux est inutile.

des particuliers. L'amendement apporté en février 1981 prévoit une exemption partielle d'impôt pour les techniciens d'entreprises canadiennes qui travaillent à l'étranger pendant plus de six mois. C'est ainsi que le revenu imposable du contribuable canadien à l'étranger est réduit de moitié, jusqu'à concurrence de \$50,000 par an. Cette modification devrait permettre de réduire les coûts de main-d'œuvre à l'étranger et d'augmenter la compétitivité des entreprises canadiennes qui opèrent à l'étranger.

Une bonne part des modifications fiscales proposées au Comité portaient sur la fiscalité des sociétés. Nous nous sommes penchés sur les possibilités suivantes :

- instituer un régime de report de l'impôt sur le revenu semblable au programme DISC* des États-Unis;
- étendre la réduction d'impôt offerte à l'égard des bénéfices sur la fabrication et la transformation au revenu provenant des services d'exportation;
- reporter l'assujettissement à l'impôt sur les comptes d'exportation à recevoir jusqu'à la réception du paiement;
- instituer un abattement fiscal de 150 pour cent pour les dépenses d'expansion des exportations;
- permettre aux entreprises canadiennes de calculer leur crédit pour l'impôt acquitté à l'étranger dans son ensemble plutôt que pour chaque pays;
- étendre les dispositions sur le report antérieur ou ultérieur de l'impôt aux ventes d'exportation;
- permettre la création à l'étranger de filiales exonérées de l'impôt sur les entreprises canadiennes;
- permettre de déduire du revenu l'amortissement des investissements faits à l'aide de capitaux étrangers dans les pays avec lesquels le

* «Domestic International Sales Corporation» (Société nationale de ventes internationales)

commerciaux du groupe auraient accès à des ressources normalement réservées aux sociétés beaucoup plus importantes.

En recourant aux services d'experts en évaluation des exportations, le gouvernement pourrait aussi améliorer l'efficacité de ses programmes d'aide au commerce. À l'heure actuelle, par exemple, les administrateurs du PDME doivent décider d'une demande sans avoir de données précises sur le potentiel d'exportation des produits concernés. Les règles du PDME ne permettent pas non plus d'encourager systématiquement les sociétés présentant un potentiel. L'embauche d'experts en évaluation des exportations dans le but d'orienter le programme vers les compagnies présentant un potentiel permettrait d'améliorer l'efficacité du programme. Par conséquent, le Comité recommande que :

Le ministre de l'Industrie et du Commerce élabore un programme d'embauche d'experts en évaluation des exportations et de directeurs des exportations, qui sera administré par le gouvernement fédéral seul ou conjointement avec une association ou un groupe privé.

ENCOURAGEMENTS

On peut accorder au vendeur ou à l'acheteur éventuel des encouragements destinés à améliorer le rendement des exportations. On peut offrir des encouragements fiscaux aux entreprises nationales, tandis que les entreprises étrangères peuvent être incitées à augmenter leurs importations par le biais des programmes d'aide mutuelle de l'ACDI ou de prêts à des conditions favorables consentis par la SEE.

Encouragements aux entreprises nationales

Un certain nombre de témoins ont proposé des mesures d'encouragement pour stimuler les exportations dans le secteur des petites et moyennes entreprises. Une des mesures fiscales proposées par plusieurs entreprises a été adoptée récemment lors des modifications apportées aux dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu portant sur le revenu

Programme de sensibilisation à l'exportation

Embauche d'experts commerciaux

De nombreuses sociétés canadiennes ne savent pas si leurs produits présentent un potentiel d'exportation et ne possèdent pas les connaissances ou les ressources nécessaires pour chercher à le savoir. Par ailleurs, certaines sociétés n'ont pas un chiffre d'affaire suffisant pour se payer les services d'un directeur des exportations. L'envergure des entreprises en cause ne leur permet pas d'embaucher un personnel spécialisé capable d'évaluer les possibilités de débouchés à l'étranger ou de diriger les initiatives d'exportation. Dans ces entreprises, le chiffre d'affaires à l'exportation ne justifiera peut-être jamais l'embauche d'un directeur des exportations à plein temps, même si cette personne contribuerait au développement de divers marchés.

Un programme qui proposerait l'embauche d'experts en exportations avec partage des frais pourrait aider les sociétés (1) à évaluer le potentiel de leurs produits sur divers marchés étrangers et (2) à obtenir des commandes à l'exportation et garantir la livraison des biens. En Suède, le Comité a rencontré ces deux types de programmes parallèles conjointement par l'État et les entreprises. Dans le cadre du Programme d'évaluation des exportations suédoises, les sociétés peuvent consulter des experts-conseils spécialisés dans l'évaluation du potentiel d'exportation des petites et moyennes entreprises. Une fois que le potentiel a été établi, un personnel capable d'aider à planifier et à mettre en œuvre la pénétration sur les marchés d'exportation est disponible dans le cadre du Programme d'embauche de directeurs des exportations. En Finlande, un programme semblable met à la disposition des entreprises privées un groupe de huit experts qu'elles peuvent engager pour une période allant d'une semaine à un an.

L'accès à un groupe d'experts spécialisés dans l'évaluation et la gestion des exportations permettrait aux entreprises canadiennes de reporter un investissement à l'exportation en attendant de vérifier le potentiel de leurs produits alors que le fait de pouvoir engager un directeur compétent des exportations permettrait aux sociétés de se payer les services d'un expert dépassant les possibilités normales de leur budget. En effet, les petites et moyennes entreprises qui engageraient des experts

Une connaissance insuffisante des marchés étrangers et de la conduite des affaires internationales constituent de gros obstacles en vue d'initier les Canadiens à l'exportation. La mise au point d'un réseau de renseignements sur les marchés constitue une étape en vue de corriger ces lacunes et la formation pratique des exportateurs en constitue une autre.

De nombreux cours commerciaux de grande qualité sont offerts. Au Canada, les universités, les collèges communautaires et les associations professionnelles dispensent une gamme variée de cours en commerce international et en gestion des exportations. Ces établissements offrent des cours de courte durée sur le processus d'exportation et des cours théoriques en commerce international, mais aucun cours sur le comportement de l'exportateur.

Les cours d'un an ou deux ans en commerce d'exportation, qui sont offerts en Finlande, montrent bien ce que nous entendons par cours sur le comportement de l'exportateur. Ces cours comprennent des conférences, une formation linguistique et une expérience pratique, et sont tous axés sur l'acquisition de compétences pratiques. Le gouvernement subventionne la moitié du coût du cours et le reste est couvert par les frais d'inscription.

Le Programme de développement des marchés d'exportation est l'instrument le mieux adapté pour inciter les institutions à offrir régulièrement des cours pratiques d'exportation. Ce programme vise notamment à donner aux Canadiens la possibilité de se renseigner sur les marchés étrangers. Il est déjà orienté vers l'industrie privée, les associations industrielles, les agences de commercialisation et les organismes à but non lucratif; ainsi, le rôle de formation s'inscrirait bien dans son mandat actuel. Par conséquent, le Comité recommande

Le Programme de développement des marchés d'exportation soit élargi de façon à ce qu'il prévienne un partage des coûts ou des prêts non remboursables afin de couvrir les dépenses engagées pour organiser des cours pratiques d'exportation à l'intention du public.

formation de consortiums d'exportation. Le programme fonctionne comme un programme d'assurance de développement des marchés, le remboursement de la contribution versée par le gouvernement dépendant des recettes produites par les nouvelles exportations. Le MCPP a pour objet d'aider les entreprises canadiennes d'exporter conseils à participer davantage aux projets mondiaux entrepris dans les pays en développement en finançant les études préalables de faisabilité.

L'annonce, en janvier 1981, que le budget du PDME était double, montre à quel point la demande est forte. Avec cette injection de fonds, le Comité espère que les éléments du programme qui n'avaient jamais été financés deviendront opérationnels. Le PDME F, en particulier, qui prévoit l'octroi de fonds aux entreprises pour l'élaboration des marchés étrangers, doit retenir l'attention. La COFACE, Compagnie française d'assurance du commerce extérieur, offre une assurance pour l'exportation des marchés d'exportation, comme le fait le PDME F. Les entreprises canadiennes ont besoin du même genre d'aide et pourraient tirer de grands avantages d'un programme comparable.

Tout comme le PDME, le MCPP est un programme bien conçu, mais il vise le même secteur d'exportations que le PDME A. Deux programmes du même genre sont source de confusion pour l'utilisateur éventuel et il faudrait un système de vérification par recoupement pour diminuer le chevauchement entre les programmes.

Le MCPP et la PDME A ne sont pas administrés par le même ministère et leur financement provient de budgets distincts. Il semble au Comité que l'intégration de ces deux programmes présenterait plusieurs avantages: mise en commun des fonds, orientation claire et diminution des frais d'administration. Les mécanismes à mettre en place pour y parvenir et profiter de ces avantages devraient faire l'objet d'une étude plus détaillée. Par conséquent, le Comité recommande que:

Le ministre d'État au Commerce étudie, de concert avec ses collègues, la possibilité d'intégrer le Programme de développement des marchés d'exportation et le mécanisme canadien de préparation des projets.

n'étaient pas concurrentiels sur le plan international. Mentionnons des témoins entendus à Ottawa, des témoins entendus dans le cadre de réunions régionales privées et même les hommes d'affaires qui ont répondu au questionnaire du sondage sur les exportations effectué par la Chambre de commerce. En essayant de répondre à ces plaintes, le Comité a appris que la concurrence en matière de financement à long terme se présente sous de nombreuses formes: il est possible de diminuer le taux d'intérêt apparent en augmentant le coût du produit; on peut compenser la charge que représente des taux élevés en offrant des conditions de remboursement à plus long terme; même la devise du remboursement du prêt peut influencer sur la réponse du client à une offre.

Grâce au financement parallèle, dont peuvent profiter les pays qui peuvent recevoir de l'aide de l'ACDI, la SEE a réduit les taux d'intérêt réels en offrant un prêt d'aide à faible intérêt combiné à un prêt à l'exportation ordinaire. Depuis janvier 1981, il existe un budget de crédit mixte, combinant aide et prêts ordinaires, offert lorsque le concurrent jouit d'avantages analogues.

Les taux d'intérêt élevés en Amérique du Nord, répercutés par la SEE, constituent certainement un désavantage. Le Canada a entrepris de devenir compétitif en offrant des prêts à plus long terme, ce qui a réussi dans certains cas. En outre depuis l'addition du crédit mixte à nos possibilités de financement, il semble que nous puissions maintenant être encore plus compétitif.

PROGRAMMES

Le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME), administré par le ministère de l'Industrie et du Commerce, et le mécanisme canadien de préparation des projets de l'ACDI (MCCP) constituent deux exemples de programmes ayant pour objet d'améliorer le rendement des exportations. Le PDME a été conçu pour associer les hommes d'affaires canadiens à un partenariat qui partagera avec eux les risques liés à l'expansion des exportations, soit le gouvernement fédéral. Mentionnons, parmi les risques partagés, les frais de soumission, la recherche des marchés, la participation à des foires commerciales et la

LE FINANCEMENT DES EXPORTATIONS

La Société pour l'expansion des exportations (SEE) offre des services de financement et d'assurance aux exportateurs canadiens et aux acheteurs étrangers de biens et services canadiens. Selon le sondage sur les exportations effectué par la Chambre de commerce du Canada, les services de la SEE sont connus de 63 pour cent des hommes d'affaires interrogés et utilisés par environ 29 pour cent d'entre eux. Elle est très bien connue des exportateurs en raison de sa participation au financement des exportations.

Assurance

Les entreprises canadiennes demandent souvent à la SEE d'offrir une assurance comparable à celle d'autres pays. La France, l'Italie, la Suède et le Royaume-Uni couvrent les augmentations des coûts de production si le taux d'inflation dépasse un certain niveau, habituellement 7 pour cent. Tous les pays industrialisés, à l'exception des États-Unis, de l'Australie et du Canada, assurent contre les fluctuations du taux de change. La République fédérale d'Allemagne a adopté une approche assez ingénieuse pour ce qui est du taux de change: les pertes supérieures à 3 pour cent sont remboursées et les profits supérieurs à 3 pour cent reviennent à l'assureur.

La couverture des risques liés à l'exportation assurée par l'entremise de la SEE pourrait être étendue. La garantie contre l'inflation et l'assurance contre les fluctuations monétaires, notamment, sont offertes aux exportateurs dans la plupart des autres pays industrialisés et la SEE a déjà étudié les exigences reliées à la fourniture de tels services. Le Comité recommande donc que:

La Société pour l'expansion des exportations étudie l'opportunité d'adopter des programmes d'assurance, tels qu'on en offre dans d'autres pays contre: a) la fluctuation des taux de change étrangers et b) les augmentations de coûts attribuables à l'inflation sur les marchés intérieurs.

Financement à court terme

Les commerçants canadiens ont également fait ressortir le besoin d'un financement à court terme des exportations. La plupart d'entre eux sont actuellement obligés de compter sur un lent remboursement des effets à recevoir pour le gros de leur financement courant puisque les prêteurs commerciaux préfèrent obtenir en garantie des immobilisations plutôt que de l'actif disponible. La SEE assure les échanges commerciaux à court terme, mais les sociétés d'import-export doivent continuer à faire face à leurs besoins financiers à court terme en ayant recours au financement interne et aux effets à recevoir.

Les banques canadiennes ont commencé à offrir aux exportateurs de nouvelles formes de financement à court terme. La mise au point d'instruments de financement tels que les crédits acheteurs, l'escompte des effets de commerce en devises étrangères et le financement des exportations à taux fixe a été proposé. Comme on a pu le voir, les maisons canadiennes d'affacturage sont en mesure de jouer un plus grand rôle dans le financement à court terme et elles devraient s'y employer. En l'occurrence, les initiatives du secteur privé sont prometteuses et pourraient permettre de régler certains des problèmes de financement à court terme.

Une autre solution consisterait à offrir des garanties partielles sur des prêts garantis par des commandes ou par des créances d'exportation. La SEE semble déjà avoir le pouvoir voulu pour garantir des prêts, et des discussions préliminaires ont été engagées avec les banques à ce sujet. Le Comité recommande donc que:

La Société pour l'expansion des exportations fournisse des garanties de prêt partielles aux institutions financières pour les prêts à court terme consentis aux exportateurs et garantis par des commandes ou par des créances d'exportation.

Financement à long terme

Nombreux sont ceux qui se sont plaints au Comité que les taux à long terme de la SEE

entraîner des économies d'argent en réduisant le temps et les efforts nécessaires pour s'informer. De même, lorsque toutes les données sont disponibles dans un système centralisé, les utilisateurs sont en mesure de profiter rapidement des débouchés commerciaux, ce qui est indispensable sur un marché concurrentiel.

Information de base sur la politique d'exportation

L'absence d'informations de base sur la politique d'exportation est une grave lacune. Des données aussi simples que celles touchant, par exemple, le rendement des petites et moyennes entreprises en matière d'exportation ou le profil des maisons d'import-export, n'existaient pas ou n'étaient pas facilement accessibles. Dans d'autres domaines-clés, comme les marchés mondiaux de projets de biens d'équipement ou la composition et la nature des exportations multinationales, les données étaient soit claires, soit dépassées. Nous pensons que les travaux du Comité ont contribué à faire progresser la base de données sur la politique d'exportation.

De toute évidence, Industrie et Commerce doit concentrer davantage ses efforts d'analyse sur les politiques et les stratégies que sur les opérations. Le Canada essaie de maintenir sa place dans un monde où l'analyse compétitive est essentielle à la prise de décision.

Il semble qu'à Industrie et Commerce on commence à insister davantage sur les politiques que sur les opérations, mais dans les domaines que le Comité a étudiés, il estime que l'analyse des politiques et des stratégies n'a pas été aussi poussée qu'elle aurait dû l'être. En outre, le ministère de l'Industrie et du Commerce devrait surveiller les changements de comportement de façon que les décisions puissent être prises en fonction de leurs répercussions. En montrant que la base actuelle de données ne lui paraissait pas satisfaisante, le Comité a probablement été assez clair sur la qualité des renseignements disponibles en matière de politique commerciale. C'est maintenant aux décideurs qui sont responsables de les fournir de prendre l'initiative.

central qui les introduirait dans une base complète de données.

2. Combler nos lacunes en matière de renseignements commerciaux

Les informations disponibles aux niveaux municipal, provincial, fédéral et international devraient être recueillies, regroupées et introduites dans le système. Pour mettre sur pied une base complète de données comme celle que JETRO* offre aux entreprises japonaises, il faudrait étudier tous les documents publiés sur le commerce: rapports officiels, exposés de principes, rapports statistiques, articles de journaux et de revues, répertoires et brochures. La collecte de données pourrait se faire en collaboration avec des associations commerciales et des groupements comme la Chambre de commerce et on pourrait lancer des projets de recherche et d'étude complémentaires dans le secteur public ou privé.

3. Relier les utilisateurs visés

Les petites et moyennes entreprises doivent pouvoir accéder facilement à l'information contenue dans le système. Il faut prévoir que les grandes entreprises, les associations et groupes commerciaux et tous les pouvoirs publics en seraient aussi de grands utilisateurs et il faudrait étudier sérieusement une forme quelconque d'adhésion.

4. Revoir et mettre à jour les données

Le Comité a constaté que les données stockées étaient souvent inexacts et incomplètes. En faisant connaître l'existence de renseignements complets sur les marchés, on pourrait inciter ceux qui sont inscrits à mettre leurs données à jour et ceux qui ne le sont pas à participer au système. Toutefois, les efforts déployés ne sont suffisants ni pour obtenir des renseignements, ni pour élargir la base de données afin qu'elle soit complète.

La centralisation et le regroupement présentent de réels avantages pour les renseignements sur les marchés. Outre un rendement accru, un système de données sur les marchés bien coordonné peut

* JETRO est un système de renseignements commerciaux financé par le gouvernement japonais et qui a pour objet de répondre aux besoins des petites et moyennes entreprises. Les frais d'adhésion et le paiement des services spéciaux représentent 20 à 30 pour cent des frais d'exploitation de ce système.

sance des formes traditionnelles de renseignements plutôt que sur le potentiel de diffusion de l'information que présente la technologie nouvelle.

Nos concurrents recueillent systématiquement les renseignements afin de trouver des débouchés, de vendre des biens et services et de trouver des moyens de financement. Le Canada a besoin d'un système de renseignements sur les marchés connus pour rivaliser avec ceux de ses concurrents tout en utilisant ses bases de données actuelles. Il nous faut un système qui nous renseigne sur les marchés étrangers et nationaux tout en établissant des liens efficaces entre eux. En conséquence, le Comité recommande que :

Le ministère de l'Industrie et du Commerce intensifie ses efforts pour élaborer et mettre en place rapidement un système de renseignements sur les marchés d'envergure mondiale.

Pour cela, il faut en premier lieu élaborer un plan et un budget détaillés et les faire accepter. Même si nous en avons déjà certaines parties, ce n'est pas suffisant pour établir clairement l'orientation, le calendrier et les moyens à engager que nous estimons indispensables pour mener à bien ce projet. Voici des considérations dont il faut tenir compte à cet effet :

1. *Prendre comme point de départ les opérations de collecte des données commerciales du gouvernement fédéral* Le ministère des Approvisionnements et Services dispose d'un fichier informatisé de repérage des produits pour les marchés publics qui comporte 60,000 entrées. Des mesures ont été prises provisoirement pour intégrer cette base de données au SRD et il faudrait les accélérer. Il importerait de préciser et de structurer les activités de collecte des données auxquelles se livre le Service des délégués commerciaux (SDC) pour répondre aux besoins d'une base de données. Le SDC pourrait peut-être effectuer à titre onéreux ces recherches spécialisées, du genre de celles qu'effectuent des services commerciaux analogues dans certains pays européens. Les renseignements commerciaux recueillis couramment par des organismes fédéraux comme l'ACDI pourraient en outre être envoyés à un organisme

La volonté d'exportation des petites et moyennes entreprises dépend en grande partie d'un bon système public de renseignements sur les marchés. Dans la plupart des cas, ces entreprises n'ont ni les ressources ni les capacités suffisantes pour mettre sur pied leur propre système de renseignements. Le manque de motivation à l'exportation démontre par les compagnies de cette catégorie est imputable en partie à l'absence de bons renseignements sur les marchés étrangers et leurs bénéfices possibles.

Les renseignements dont dispose le Canada ne sont peut-être pas suffisants pour lui permettre d'atteindre les objectifs commerciaux qu'il s'est fixés. Nous disposons d'une foule de renseignements de qualité supérieure sur les marchés mondiaux et les possibilités nationales d'approvisionnement mais nous ne possédons pas un système permettant de relier nos bases de données nationales et étrangères.

Selon notre diagnostic, le Canada traverse une phase de transition entre un réseau de contacts personnels et des annuaires d'une part et la centralisation et la récupération informatisées des renseignements d'autre part. Le système de repérage des débouchés (SRD) devrait faire passer la base de renseignements commerciaux d'Industrie et Commerce à l'ère de l'informatique mais, pendant sa mise au point, les utilisateurs du système regrettent un service inadéquat. Il est toujours difficile de faire confiance à un nouveau système et faire abandonner les vieilles méthodes aux clients mais, dans le cas du SRD, la situation a été compliquée par un départ hésitant. Même si le SRD est en cours d'élaboration depuis 1978, les restrictions budgétaires ont limité son taux de croissance à un point tel que son fichier ne comporte actuellement que 6,000 entreprises, sur une possibilité de 30,000 et plus. En outre, les renseignements figurant au fichier sont incomplets.

Les clients du SRD utilisent les répertoires commerciaux pour compléter leurs besoins de renseignements. Cependant, le dernier annuaire des maisons d'import-export a été publié en 1975 et les répertoires des produits généraux disponibles datent de la même époque. L'échec du SRD en vue d'attirer et de servir les entreprises commerciales a pour effet de faire porter l'attention sur l'insuffi-

Mesures générales de renforcement des milieux d'affaires

acheteurs sur les marchés étrangers. Il se sert en outre des renseignements obtenus pour élaborer et ajuster ses politiques et programmes destinés à orienter et à stimuler les exportations.

Dans le monde des affaires, il n'y a rien de plus important que les renseignements commerciaux. Les pays concurrents du Canada le savent depuis longtemps et, grâce à leurs agences et entreprises, ils ont établi des réseaux d'information qui leur servent beaucoup. Le Canada s'est aussi rendu compte de l'importance cruciale de l'information pour être efficace au niveau opérationnel, stratégique et décisionnel. Toutefois, le Comité est d'avis que le Canada n'a pas agi assez rapidement et n'a pas consacré les ressources nécessaires pour combler le fossé concurrentiel qui le sépare des autres nations. Les deux domaines qui nous inquiètent le plus sont les renseignements sur les marchés et les informations de base relatives à la politique commerciale.

Renseignements sur les marchés

Jusqu'à présent, nous avons compté sur le «bon vieux» réseau des délégations commerciales et sur les annuaires commerciaux pour obtenir des renseignements sur les marchés. Cette méthode convenait lorsque nous vendions des produits de base sur les marchés traditionnels. Cependant, l'évolution des marchés et les nouvelles techniques commerciales exigent un changement de notre système de renseignements sur les marchés. Les nouveaux types de transactions commerciales comme celles avec les pays tiers ou les transactions non monétaires, exigent une vaste connaissance des produits et des marchés. En outre, l'évolution des débouchés a donné une importance accrue à la qualité des renseignements. Alors que, dans le passé, nous évoluions en terrain connu, aujourd'hui nous pénétrons souvent sur des marchés où le Canada manque de connaissances et d'expérience.

Dans les chapitres précédents, le Comité a posé la création d'une Société canadienne de commerce qui jouera un rôle important pour accroître notre potentiel commercial et améliorer nos exportations. En même temps, nous avons pu évaluer et comprendre les problèmes auxquels se heurte notre secteur commercial, et nous sommes absolument convaincus qu'il convient de prendre d'autres mesures pour renforcer la présence de chaque entreprise sur les marchés d'exportation.

Les propositions présentées dans ce chapitre débordent du cadre de notre mandat. Toutefois, pour trouver une solution à la question de la Société nationale de commerce, il a fallu étudier à fond la situation actuelle des milieux d'affaires. En outre, de nombreux témoins, en décrivant leurs problèmes, ont fait des propositions qui cadrent bien avec les besoins des sociétés commerciales en général et avec leur aptitude à jouer un rôle plus important. En examinant soigneusement leurs recommandations et leurs suggestions, nous avons découvert plusieurs domaines pour lesquels, à notre avis, il y aurait lieu de faire des efforts supplémentaires. C'est le cas notamment des renseignements commerciaux, des subventions à l'exportation et de certains programmes et stimulants en matière d'exportation.

RENSEIGNEMENTS COMMERCIAUX

Il est indispensable d'obtenir des renseignements commerciaux pour faire des échanges internationaux. Au niveau des entreprises, les renseignements sur les marchés sont vitaux pour savoir où se trouvent les débouchés et ce qu'il faut faire pour en profiter. Les hommes d'affaires dépendent également des renseignements portant sur l'évolution des tendances et de la concurrence pour mettre au point des stratégies et établir des plans d'attaque des marchés étrangers. Le gouvernement a besoin de ces renseignements pour établir un contact entre les fournisseurs canadiens et les

7

CHAPITRE SEPT

Mesures générales de renforcement
des milieux d'affaires

consacré exclusivement à l'amélioration du rendement commercial du Canada. Il serait erroné de ne la considérer que comme une extension ou une excoissance de la Corporation commerciale canadienne. Nos recommandations relatives aux objectifs, à la structure, à la propriété et à la taille de la nouvelle société sont — et devraient demeurer — totalement distinctes de celles qui concernent la CCC. En conséquence, le Comité estime que la Société canadienne de commerce devrait être créée en vertu d'une nouvelle loi plutôt que par le biais d'amendements apportés à la Loi sur la corporation commerciale canadienne. Par ailleurs, la Loi sur la corporation commerciale canadienne devrait être modifiée afin d'éliminer tout danger de double emploi et de refléter plus justement les devoirs d'une agence d'approvisionnement de matériel de défense pour les gouvernements étrangers. Nous recommandons que :

La Société canadienne de commerce soit créée par l'adoption d'une nouvelle loi du Parlement;

et que :

La Loi sur la corporation commerciale canadienne soit amendée pour régler les pouvoirs, devoirs et responsabilités d'une agence d'approvisionnement de matériel de défense pour les gouvernements étrangers et éliminer tout danger de chevauchement avec le rôle et les fonctions que l'on propose de confier à la Société canadienne de commerce.

Le Comité est parfaitement conscient du fait qu'il propose une tâche énorme au gouvernement, aux investisseurs possibles et à la Société cana-

dienne de commerce. Nous avons exposé un rôle global en regard du commerce général et des projets de biens d'équipement qui comprend outre l'exportation, un mandat autorisant les activités d'importation et l'engagement dans des transactions commerciales complexes. Nos recommandations prévoient aussi la création d'une société d'une envergure sans précédent au Canada. Nous devons donc inciter les responsables de la société à agir avec prudence et discernement et les dissuader de tenter de s'imposer partout sur tous les marchés, dès le départ. Nous estimons qu'au départ la société devrait se donner en priorité le lancement des projets de biens d'équipement en fonction des meilleures occasions qui se présenteront et l'établissement d'une activité commerciale générale dans une ou deux régions au plus—possiblement dans les régions limitrophes du Pacifique et peut-être en Amérique latine. Forte de l'expérience acquise au cours de cette étape de son exploitation, la société pourra évoluer de façon à remplir le mandat global que nous avons décrit.

Par ailleurs, nous devons souligner qu'il est urgent d'adopter nos recommandations et de les mettre en application, ainsi que de commencer à exécuter les tâches que nous avons exposées. Il faudra du temps à la Société canadienne de commerce pour se développer et imposer une présence concurrentielle sur le marché international. Et tout semble indiquer que le temps se fait rare. La lutte mondiale pour la croissance des exportations est une véritable bataille; nous n'aurons l'espoir de pouvoir raviver notre compétitivité industrielle que si les entreprises et le gouvernement conjuguent leurs efforts pour entrer dans la bataille. La Société canadienne de commerce peut représenter un apport important en ce sens.

clations de gouvernement à gouvernement et les projets de biens d'équipement, mais elle ne remplit toujours qu'une partie de son mandat. En terme d'exploitation, elle ne fait pas non plus figure de société commerciale. Le financement de la CCC se fait par affectation de crédits et s'assimile en grande partie au système gouvernemental de gestion et de contrôle financiers.

Si la CCC devait se transformer en Société canadienne de commerce, il faudrait considérablement modifier la loi qui la régit et son mode de fonctionnement. Il faudrait changer la structure financière de sorte que les secteurs public et privé puissent participer au capital-actions. Il faudrait rescinder les pouvoirs ministériels en ce qui a trait à l'orientation, aux compte rendus et aux interventions dans les affaires financières de l'entreprise. En outre, la responsabilité de l'élection des directeurs et de la nomination des administrateurs et vérificateurs devrait passer du Gouverneur en conseil au conseil d'administration et l'on devrait créer des postes séparés pour le président du conseil d'administration et le président directeur général.

Si la Corporation commerciale canadienne était convertie en une entreprise conjointe, le caractère non commercial des approvisionnements en matériel de défense ne laisserait pas d'inquiéter. Au moins que cette activité devienne une entreprise à but lucratif—ou soit retournée au ministère des approvisionnements et services—on pourrait mettre en doute le sérieux de l'engagement à faire de la Société canadienne de commerce une entreprise commerciale, ce qui pourrait faire obstacle à l'acquisition des investissements du secteur privé dont la société a besoin.

Par contre, l'adoption d'une toute nouvelle loi pourrait aussi poser des problèmes. En effet, on se retrouverait avec deux maisons d'import-export—une société détenue par le gouvernement et une entreprise conjointe. Le danger de double emploi et de chevauchement est trop grand pour être ignoré. Toutefois, comme la société canadienne de commerce doit être gérée selon les meilleurs principes de direction, les normes et les procédures du secteur privé, nous avons recommandé l'adoption du principe de l'entreprise conjointe pour la structure de la société. Nous devons aussi souligner que la société sera un organisme tout à fait nouveau,

nous avons relevé deux façons d'y procéder: apporter des amendements d'importance à l'actuelle Loi sur la Corporation commerciale canadienne ou adopter une nouvelle loi du Parlement.

Objets:

«(a) aider à l'expansion du commerce entre le Canada et d'autres pays;

(b) aider des personnes au Canada

(i) à obtenir des marchandises et denrées en dehors du Canada, et

(iii) à placer des marchandises et denrées exportables du Canada;

(c) exercer, au nom et sous la direction du Ministère, tous pouvoirs ou fonctions attribués au Ministère, par quelque autre loi autorisant celui-ci à employer la Corporation pour les exercer; et

(d) exercer tous autres pouvoirs ou fonctions à elle conférés par quelque autre loi ou pour l'exercice desquels il est loisible de l'employer en vertu d'une autre loi.

Pouvoirs:

«(a) l'importation de marchandises ou de denrées au Canada; et

(b) l'exportation de marchandises ou de denrées du Canada, en qualité de mandant ou de mandataire, de la manière et dans la mesure qu'elle juge opportunes pour la réalisation des objets susdits.

Bien qu'en vertu de la loi, la société soit mandataire pour faire de l'import-export, elle n'a pas exercé ce mandat. La Corporation commerciale canadienne (CCC) a principalement fait office d'agence d'approvisionnement pour les gouvernements étrangers dans le secteur de la défense. On a récemment redéfini le rôle de la CCC; elle entreprend donc de nouvelles initiatives dans les nég-

merce représente de 40 à 50 pour cent des actions de la société, et que des sociétés privées de grande envergure détiennent de 50 à 60 pour cent des actions.

On peut avoir recours à des encouragements fiscaux ou à l'émission d'actions privilégiées pour encourager les investissements au rendement de la société pour réduire progressivement la part d'actions détenue par le gouvernement et augmenter les investissements du secteur privé au fur et à mesure de la réalisation des objectifs. Il faudra aussi régler plusieurs autres considérations d'ordre financier pour en arriver à un arrangement convenable entre les entreprises et l'État. Les ententes conclues entre les investisseurs nécessiteront des négociations et une certaine souplesse; le comité peut difficilement faire plus que de proposer une orientation. Avancer des propositions fermes et inébranlables ne ferait guère avancer les choses à ce stade-ci. Néanmoins, nous estimons qu'il faudra tout probablement une certaine forme d'encouragement pour attirer les investissements indispensables du secteur privé.

DÉMARRAGE

La création de la Société canadienne de commerce pourrait se faire en vertu d'une loi d'autorisation ou par incorporation aux termes de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes. Nous sommes d'avis qu'il est préférable d'opter pour une nouvelle loi l'autorisant. En effet, comme on demande au gouvernement d'investir largement dans la société, il est impératif que le Parlement sanctionne la loi qui établira ses objectifs fondamentaux, ses pouvoirs et ses responsabilités. L'entrepise exige un engagement national; passer outre le Parlement pourrait, dès le départ, affaiblir cet engagement. De plus, le Parlement a accordé une attention considérable à l'étude du commerce et des maisons d'import-export, particulièrement grâce aux travaux du Comité; nous espérons que cela aidera à accélérer l'adoption d'une loi créant la Société canadienne de commerce.

Souscrivant à l'établissement de la Société canadienne de commerce par le processus législatif

Les actionnaires de la Société canadienne de commerce s'engagent à fournir une mise de fonds d'au moins \$300 millions.

La société n'aura pas besoin de ce capital dès les premiers stades de son développement. Il ne lui faudra pas non plus de capital pour investir dans des usines ou de l'équipement comme c'est le cas pour un établissement manufacturier. La société de commerce a besoin d'un capital lui permettant d'entreprendre de gros projets tout en étant assurée de pouvoir assumer les risques correspondants. Ainsi, le plein montant du capital-actions de \$300 millions ne sera pas nécessaire lors du démarrage de la société, mais au fur et à mesure que ses affaires progresseront le montant de la mise de fonds devra être augmenté au moins à ce niveau. En outre, il se peut qu'une partie du capital soit exigée seulement sous forme de garanties, établies lors de l'entente initialement conclue avec les actionnaires, selon lesquelles les investisseurs ajouteront au capital, le cas échéant. Cependant, dès le départ, il faudra un engagement ferme à l'effet que la société aura accès à ce capital si son rendement est tel que prévu. Ainsi, la société pourra mener à bien ses activités commerciales en toute confiance, sachant qu'elle peut compter sur le soutien financier de ses actionnaires. En conséquence, nous recommandons que:

Le gouvernement fédéral devrait détenir de 40 à 50 pour cent des actions de la société, les investisseurs du secteur privé fournissant, pour leur part, un capital-actions couvrant les autres 50 à 60 pour cent. Les investisseurs privés auxquels nous songeons se résument à quelques sociétés de grande envergure, les banques en particulier et un certain nombre de grosses entreprises internationales. Nous comptons que la participation du secteur privé engagera une dizaine de investisseurs considérant la possibilité d'encourager les investissements individuels aux premiers stades du développement de la société mais nous en avons finalement rejeté l'idée. Une fois que la société aura fait ses preuves et s'il lui faut un capital-actions supplémentaire, nous songerons alors à rejoindre un nombre plus élevé d'investisseurs. Nous recommandons que:

L'investissement du gouvernement fédéral dans la Société canadienne de commerce

simultanément un certain nombre de gros projets et de transactions d'envergure appréciable. Comme dans le cas de toute nouvelle entreprise, la Société canadienne de commerce doit être dotée d'un financement suffisant pour survivre pendant la période de démarrage jusqu'à ce qu'elle puisse capitaliser sur les investissements faits et les dépenses encourues. Conséquemment, les placements initiaux dans la société doivent être bien supérieurs à ses besoins d'ordre opérationnel immédiats. La mise de fonds initiale doit permettre à la société de satisfaire à ses besoins dans cinq ans d'ici.

Quant aux objectifs de la société, nous prévoyons que d'ici cinq ans elle pourra être engagée dans cinq projets de biens d'équipement ou plus, chacun ayant une valeur de \$200 millions ou plus. Dans le secteur du commerce général, il n'est pas utopique de s'attendre à ce que le volume combiné d'importation et d'exportation de la société atteigne le milliard. Il n'est pas insensé non plus de prévoir que d'ici cinq ans, la Société canadienne de commerce se transformera en une entreprise dont le chiffre d'affaires atteindra les \$2 milliards. Ces chiffres peuvent sembler impossibles si on les compare au volume des ventes des établissements manufacturiers ou des organismes réalisant des projets de biens d'équipement à l'heure actuelle, mais selon les normes du commerce international, ce ne serait pas une entreprise de grande envergure. Ce n'est pas non plus la seule possibilité de profiter du potentiel dont nous avons fait mention au chapitre 2. Quoi qu'il en soit, si la société réussit à réaliser des ventes d'environ \$2 milliards elle sera déjà en passe de devenir un élément important de la capacité commerciale du Canada.

Nous estimons qu'un capital-actions de \$300 millions sera nécessaire pour permettre à la société de commencer ses activités et faire les placements nécessaires à son fonctionnement au cours des cinq premières années, et, partant, de réaliser les objectifs exposés. Nos données sur le rapport entre le fonds de roulement et le capital-actions indiquent que la capacité de financement des transactions d'une société engagée dans le commerce général et les projets de biens d'équipement équivaut de cinq à dix fois le capital de la société. Un capital-actions de \$300 millions serait donc suffisant pour soutenir un chiffre d'affaires d'environ \$2 milliards.

vons préjuger de cette question, mais nous estimons que la société pourra prendre les arrangements relatifs à ses filiales, tant et aussi longtemps qu'ils seront conformes à son mandat et qu'ils recevront l'approbation du conseil d'administration.

Nous n'avons pas l'intention d'entrer ici dans les détails de la structure organisationnelle de la Société canadienne de commerce. Ces décisions seront d'ailleurs, à proprement parler, du ressort du président directeur général, lorsque ce dernier aura été nommé. Si le Comité s'engageait dans un examen plus approfondi de cet aspect de la composition de la société, bien que son mandat l'y encourage, il risquerait de détourner l'attention des questions fondamentales d'ordre stratégique et commercial, qui posent des problèmes critiques qui doivent être résolus.

FINANCEMENT

L'un des problèmes les plus sérieux auxquels les exportateurs canadiens se heurtent, que ce soit en terme de commerce général ou au niveau des projets de biens d'équipement, est le manque de financement. Les organismes commerciaux n'ont tout simplement pas atteint l'envergure nécessaire pour offrir un système perfectionné de renseignements sur les marchés, une pénétration réelle sur divers marchés en termes de vente, ou même les compétences requises dans les fonctions commerciales clés. Des considérations d'ordre financier imposent en outre des contraintes pour ce qui est de l'envergure des transactions ou des projets de biens d'équipement qui peuvent être entrepris. Manquant de l'envergure et de la diversification nécessaires pour faire maintenant des placements qui rapporteront plus tard, la majorité des exportateurs ont tenté d'obtenir l'aide du gouvernement afin d'améliorer le rendement qu'ils peuvent atteindre avec les exploitations actuelles.

Le Comité est convaincu que la clé du succès de la Société canadienne de commerce repose sur une capitalisation suffisante, et ce dès le départ. Nous entendons par cela un capital qui permettra à la société d'installer des bureaux commerciaux dans les marchés visés, d'attirer le personnel essentiel, de fournir les systèmes de base et d'entreprendre

* Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité, *Rapport final*, p. 389.

L'idée d'une entreprise conjointe ne pourra réussir que si l'on suit des procédures commerciales rigoureuses et si l'on retient les responsabilités légales du conseil d'administration. C'est dire que les renseignements fournis au ministre responsable seront les mêmes que ceux que l'imposable quel actionnaire peut obtenir. Cela suppose aussi qu'au sein de la société des procédures de contrôle et de compte rendu, y compris des méthodes de budgétisation de l'explotation et d'immobilisation approuvées par le conseil d'administration, des comités de vérification et des méthodes comptables généralement acceptées, seront mises en place, de sorte que le conseil soit véritablement une entité responsable, sur le plan légal et en terme d'imputabilité. Tous les actionnaires pourront avoir également recours au conseil d'administration, pour ce qui est du respect du mandat de la société et de

ment.
ministères ou agences centrales du gouvernement.
ni entretenir de relations opérationnelles avec les ministères ou agences centrales du gouvernement.
4. Des procédures de contrôle, de compte rendu et de budgétisation généralement acceptées
Dans le contexte que l'on vient de décrire, la gestion et le contrôle de la société devraient s'effectuer selon les meilleures pratiques et normes du secteur privé. L'entreprise proposée ne devrait subir aucun contrôle de budgétisation ni entretenir de relations opérationnelles avec les ministères ou agences centrales du gouvernement.

Pour sa part, le président directeur général devrait être responsable de l'organisation et de la gestion de la société. Il devrait être nommé et le cas échéant, relevé de ses fonctions par le conseil d'administration. La Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité (la Commission Lambert) décrivait ainsi la séparation nécessaire des rôles du conseil d'administration et du président directeur général: «Une des responsabilités les plus importantes du conseil est de nommer le personnel de direction, de contrôler et de soutenir son rendement et d'effectuer les changements nécessaires. Si l'on entend sauvegarder l'intégrité des responsabilités du conseil dans ce domaine, on devrait voir à ce que ces responsabilités lui soient exclusives. En retour, la direction sera responsable et imputable vis-à-vis du conseil d'administration.»*

La capacité de création ou d'acquisition de filiales constitue un autre aspect de la structure de la société. Il y a plusieurs moyens pour la société de lancer des activités commerciales à l'étranger, depuis les entreprises conjointes avec d'autres partenaires jusqu'aux filiales des sociétés, en passant par une composition divisionnaire. Nous ne pou-

5. Des personnes compétentes
Les systèmes d'imputabilité, la structure de la société et les meilleures intentions du monde peuvent ne pas valoir grand-chose si la société ne réussit pas à retenir des personnes compétentes. Tous les témoignages apportés au Comité laissent entendre qu'il existe au Canada une pénurie de personnes qualifiées et expérimentées en matière de commerce; certaines sociétés ont même dû se tourner vers l'Europe pour y trouver du personnel. Nous ne disposons pas non plus des programmes de formation sur le terrain auxquels ont recours d'autres pays pour se constituer une banque de personnel compétent du personnel du Service des délégués commerciaux à accepter des affectations à l'étranger démontre que les Canadiens sont prêts à accéder aux marchés internationaux et à y réussir. Cependant, les aptitudes que doit posséder le personnel d'une maison d'import-export, sont fort différentes de celles qui sont exigées au sein du service des délégués commerciaux. La commercialisation, la vente, les négociations et la conclusion de projets sont des capacités que nombre des compétiteurs commerciaux du Canada et leurs institutions ont grandement perfectionné, mais, au Canada, elles sont toujours défaut. Le problème de la main-d'œuvre pourrait donc imposer des contraintes mais ce sont là des obstacles qui doivent être résolus par la Société canadienne de commerce et par les entreprises canadiennes en général si l'on veut que le Canada continue d'imposer une présence concurrentielle sur la scène commerciale internationale.

L'acquisition de ses devoirs et responsabilités. Ni le ministre ni les principales agences gouvernementales ne devraient avoir de responsabilités ou d'influence en ce qui a trait aux procédures de planification, de budgétisation, de vérification ou de gestion financière, et de contrôle adoptées par la société.

Dans les chapitres précédents, nous avons fait état de la nécessité de créer une Société nationale de commerce et recommandé de lui confier un rôle qui répondrait à ce besoin. Dans le présent chapitre, nous traitons plus spécifiquement de la structure, du démarrage et du financement de la société.

STRUCTURE DE LA SOCIÉTÉ

Cette entreprise conjointe ou mixte est en fait un organisme hybride qui doit tenir compte à la fois de l'intérêt public, tel que défini par l'Etat, et de l'orientation commerciale comme des intérêts des actionnaires privés. A titre de principal actionnaire, le gouvernement devra s'assurer que la société aura un mandat clairement défini et qu'elle le remplira. Par ailleurs, la participation gouvernementale ne doit pas compromettre ou nier les droits des autres actionnaires. Pour servir les intérêts de tous les actionnaires, les éléments suivants devraient sous-tendre la structure de la société :

1. *Un mandat clairement défini* Si la société doit représenter l'intérêt public, il faut que dès le départ, cela soit clairement établi. Avant d'investir, les actionnaires voudront connaître leur faitement les objectifs et les règles régissant leur participation et savoir quelle interprétation on donnera de l'intérêt public. Enfin, un mandat décrit en termes non équivoques contribuera à éliminer tout doute éventuel sur le rôle que la société est appelée à jouer.

2. *Un conseil d'administration responsable* Le conseil d'administration d'une entreprise conjointe a la responsabilité de l'orientation et du contrôle de la société. Comme dans toute société, le conseil d'administration sera ultimement tenu par le système d'imputabilité et ses membres personnellement responsables; les membres du conseil d'administration doivent donc agir conformément au mandat établi et au mieux des intérêts de la société.

Il faudrait aussi prévoir des dispositions autorisant les actionnaires à nommer des directeurs, proportionnellement à leur participation dans l'entreprise. Même si ce sont les actionnaires qui régiront la composition du conseil d'administration, les membres, une fois nommés, devront en fin de compte répondre à la société; ils ne devraient représenter rien d'autre que les intérêts de la société.

Le gouvernement pour sa part aura pour mandataire un ministre responsable qui n'exercera son influence que par le biais du processus normal de nomination des directeurs et non par quelque relation privilégiée avec le conseil d'administration lui-même.

Le conseil d'administration pourrait être composé de 10 à 12 directeurs; il faut un groupe relativement restreint, pour que le conseil d'administration puisse continuer à exercer une influence dynamique sur l'orientation et la gestion de la société.

3. *Séparation des postes de président du conseil d'administration et de président directeur général* Nous croyons que les postes de président du conseil d'administration devraient être occupés par des titulaires différents, le premier devant être élu par le conseil d'administration après consultations avec le ministre responsable et les représentants des actionnaires. Le poste de président du conseil d'administration est nécessaire pour assurer que la société, par l'entremise du conseil d'administration, rencontre les exigences des actionnaires. Les devoirs et responsabilités du président du conseil d'administration, soit entretenir des relations efficaces avec les actionnaires, faire en sorte que le mandat de la société soit respecté, assurer la présidence du conseil d'administration et de ses comités, être responsable de la performance de la société et présenter un compte rendu aux actionnaires, nécessitent l'attention spéciale d'une personne hautement compétente.

6

CHAPITRE SIX

Structure, financement et démarrage de la Société

ser des affaires. Néanmoins, nos exportations actuelles misent fortement sur ces marchés traditionnels; dans le contexte actuel du commerce international, il est plus difficile d'y réussir. La Société canadienne de commerce ne pourra offrir des avantages importants aux entreprises canadiennes et améliorer notre performance à l'exportation que si elle permet d'ouvrir de nouveaux circuits commerciaux susceptibles d'élargir nos horizons en matière d'exportation.

Nous espérons que la société tirera parti des atouts que possède actuellement le commerce canadien dans chacune de ces régions. Dans certains marchés, il peut ne pas exister une base d'implantation assez solide pour supporter de vigoureuses activités d'exportation. Les sociétés déjà implantées et la Société canadienne de commerce pourraient avoir intérêt à s'unir pour conquérir un marché.

Une chose est certaine: notre performance à l'exportation souffre du fait que le Canada n'a pas engagé autant de ressources que ses concurrents sur les marchés d'exportation. Une augmentation de la concurrence entre Canadiens à l'étranger nous préoccupe donc moins que le désir d'améliorer la capacité de concurrence de nos entreprises sur les marchés internationaux. Nous estimons que la société apportera une contribution essentielle à la réalisation de cet objectif.

Nous pensons que la Société canadienne de commerce tirera sa force de la vigueur de ses activités à l'étranger. Nous ne pouvons donc trop insister sur la nécessité pour la Société d'y accéder la priorité absolue. Nous recommandons que:

La Société canadienne de commerce accorde la priorité absolue au lancement d'activités dans certaines régions où les marchés sont en expansion.

Pour nous, cette recommandation comporte deux volets. La société doit aller immédiatement de l'avant et affirmer sa présence sur les marchés qu'elle compte desservir. Elle commettait une erreur en consacrant ses premiers efforts à l'organisation et l'approvisionnement du marché intérieur. Les ventes seront réalisées sur les marchés étrangers; il est donc essentiel que la société consolide dès le départ ses compétences sur ces marchés pour en comprendre les exigences et voir comment la gamme des produits canadiens peut y être mise en marché et livrée en conséquence. Nous voulons insister sur le fait que la société doit s'orienter avant tout vers les marchés naissants qui offrent de bonnes possibilités et où, à l'heure actuelle, les entreprises canadiennes ne sont pas suffisamment représentées.

Nous ne voulons pas éliminer en soi les marchés européens et américains. Dans certains cas, la société peut constituer le meilleur moyen d'y réali-

même en matière d'exportation de biens de capital de même qu'aux fournisseurs étrangers de biens et de services qui ne sont pas disponibles au Canada.

3. *Gestion des projets* Une fois le contrat obtenu, le groupe chargé des projets de biens d'équipement devra conserver un rôle actif dans la gestion du projet. On s'attend à ce que la Société canadienne de commerce assume l'entière responsabilité du projet et coure le risque de s'assurer de la conformité des différents éléments avec les exigences de l'ensemble du projet. Étant donné l'importance du capital et la réputation en jeu, nous estimons essentiel que le groupe chargé des projets de biens d'équipement soit en mesure de diriger la réalisation, notamment en matière de gestion financière, de tous les gros projets de biens d'équipement qu'elle entreprend.

UNE ORIENTATION SYSTÉMATIQUE VERS LES MARCHÉS EN EXPANSION

Comme nous l'avons mentionné, les profils du commerce mondial ont changé. L'Europe et l'Amérique du Nord ne viennent plus en tête pour la croissance des marchés; elles ont été supplantées par les pays limitrophes du Pacifique, l'Amérique latine et le Moyen-Orient, ce qui a donné lieu à une très forte concurrence pour l'établissement de bases commerciales dans ces nouveaux marchés en expansion.

Dans nombre de pays, l'expansion rapide d'un marché oblige à faire appel à la production étrangère, la production intérieure ne pouvant assurer l'approvisionnement de tous les produits demandés. Dans un contexte de croissance, les sociétés se disputent donc de nouveaux débouchés, au lieu de lutter contre des concurrents bien installés, avec de minces chances de réussite. En outre, l'expansion d'un marché offre la possibilité de constituer de nouveaux circuits de mise en marché et d'ouvrir de nouvelles brèches pour brasser davantage d'affaires. Bref, les règles actuelles de la concurrence incitent les entreprises à s'orienter vers les secteurs de croissance parce qu'ils offrent les possibilités les plus prometteuses.

Le groupe chargé des projets de biens d'équipement au sein de la Société canadienne de commerce devrait pouvoir, de son côté, assurer une gamme complète de services. Avec le temps, la société devrait être en mesure de procurer ou d'assurer toutes les activités nécessaires aux exportations de biens d'équipement. Ces activités comprennent:

1. *La mise en marché et les ventes* Pour décourager toutes les possibilités qu'offre le marché et faire porter ses efforts de vente en ce sens, le groupe chargé des projets de biens d'équipement devrait utiliser plusieurs sources de renseignements, notamment les bureaux de vente à l'étranger de la SCC, le réseau de renseignements sur les marchés du ministère de l'Industrie et du Commerce, les indications précises que pourront lui fournir les autres entreprises canadiennes quant aux gros projets et, enfin, ses propres contacts dans le monde entier. Toute la gamme des possibilités qui auront été repérées devront alors être évaluées afin de décider lesquelles sont les plus prometteuses avant d'entreprendre des tentatives de ventes. Une fois qu'une possibilité aura été retenue, nous nous attendons à ce que le groupe chargé des projets de biens d'équipement prenne l'initiative des ventes, avec l'aide des spécialistes des renseignements sur les marchés de la société.

2. *La négociation des contrats* Le groupe chargé des projets de biens d'équipement devra posséder la compétence spéciale de structurer et de négocier les contrats, connaître les sources de financement à l'échelle mondiale, être en mesure de réunir les meilleures équipes de spécialistes et proposer le meilleur mode de financement, la société atteignant ainsi la stabilité nécessaire pour renforcer sa position dans le processus de négociation. L'aptitude à conclure une affaire tient en partie à la capacité d'y intéresser les bonnes entreprises d'ingénierie et de construction, qu'elles soient canadiennes ou non, pour soustraire la réalisation des éléments-clés du projet. Le groupe chargé des projets de biens d'équipement devra être en mesure de mener à bien un projet en ayant recours aux entreprises canadiennes, à la compétence de la SCC elle-

réputation de loyauté du Canada et sa crédibilité dans les transactions internationales constituent pour lui un atout majeur. Nous devrions miser sur cet avantage et le mettre à profit dans les négociations de gouvernement à gouvernement pour assurer l'expansion du commerce canadien.

Au fur et à mesure que la Société canadienne de commerce aura développé sa capacité d'offrir cette gamme complète de services, les exportateurs ou importateurs pourront s'adresser à elle pour obtenir de l'aide dans l'un ou l'autre des secteurs que nous venons de décrire. Il ne faut cependant pas s'attendre (et nous n'en approuvons pas non plus l'idée) à ce que celle-ci les assure tous elle-même. Par capacité à cet égard, nous entendons l'aptitude à accélérer quelles sociétés possèdent l'expérience en matière de commerce et sont prêtes à participer au vaste réseau de compétences auquel la Société peut avoir accès. Dans certains secteurs comme ceux des transports, des approvisionnementnements, du financement ou du contrôle de la qualité, il se pourrait que la Société soit amenée à constituer ses propres équipes d'experts. Mais nous insistons sur le fait que son objectif premier est d'assurer l'expansion des exportations en devenant une maison d'import-export prospère.

L'avantage que présente une société canadienne de commerce offrant un service complet est que les sociétés qui ne sont pas motivées pour vendre sur les marchés étrangers pourront faire des ventes auprès de la SCC comme s'il s'agissait simplement d'un autre client du marché intérieur. La SCC prendra alors le risque de négocier avec les clients étrangers des marchés éloignés. La compétence d'exportation étant concentrée au sein de la société, nous comptons que le processus commercial sera plus efficace et moins coûteux que si chaque société se lançait elle-même dans l'exportation. Une fois que la société aura commencé à établir des relations durables avec les fournisseurs, nous devrions voir une confiance toute nouvelle se manifester, ce qui encouragera les fournisseurs à investir dans leur capacité de production destinée aux ventes à l'exportation. Cela marquera une amélioration par rapport à la situation actuelle alors que les fournisseurs ont souvent recours aux ventes à l'exportation pour écouler le surplus de production lorsque la demande intérieure est à la baisse.

Les marchés étrangers. Les marchés étrangers

5. *Entreposage et service* L'un des principaux obstacles à la pénétration des entreprises canadiennes sur les marchés étrangers tient à leur incapacité à répondre aux besoins du client au-delà de la première commande et aux problèmes subséquents ayant trait à la livraison régulière de produits en petite quantité, de même qu'à la fourniture des pièces de rechange sur demande. Grâce à sa permanence et à ses entrepôts, la Société pourra offrir aux entreprises canadiennes des moyens de renforcer leur capacité de concurrence soutenue sur les marchés étrangers.

6. *Soutien financier* La Société canadienne de commerce sera en mesure d'offrir de nouvelles perspectives de financement aux entreprises canadiennes. Une fois que la Société aura passé commande, le fournisseur disposera du nan-tissement nécessaire pour procéder aux arrangements bancaires normaux, malgré le fait que le produit puisse être destiné à un marché étranger. De plus, la réalisation de la transaction par le transfert des titres avant l'expédition améliorera la situation des fournisseurs au chapitre des rentrées. La Société devra nécessairement s'engager dans des transactions avec l'étranger et posséder la compétence de mener à bien cette importante fonction. Cette compétence lui permettra d'assumer les risques correspondants, que les petites et moyennes entreprises peuvent ne pas être prêtes à prendre en charge elles-mêmes. Il faut toutefois prendre note que la Société n'offrira pas de financement aux fournisseurs.

7. *Transactions de gouvernement à gouvernement* Le commerce international se caractérise de plus en plus par les négociations de gouvernement à gouvernement. Des témoins nous ont affirmé que la participation gouvernementale pourrait nous permettre de profiter de possibilités d'exportation beaucoup plus considérables. En incluant dans le mandat de la Société canadienne de commerce les négociations de gouvernement à gouvernement, on lui permettra d'être utile tout en continuant à jouer un rôle commercial. On nous a affirmé à l'étranger que la

4. *Transports* Tout fournisseur peut ou moyen, est à la merci des entrepreneurs de citer les tarifs du transport des marchandises. La Société canadienne de commerce, grâce à ses capitaux, à l'appui du gouvernement et à ses activités d'import-export, sera en bien meilleure position pour négocier des tarifs raisonnables au profit des fournisseurs canadiens. En outre, elle devrait également pouvoir obtenir de meilleurs délais; compte tenu des taux d'intérêt actuels, cela peut entraîner des économies d'argent considérables. Enfin, la Société devrait aussi être bien renseignée sur les questions commerciales, notamment en matière d'assurance, de douane et des conditions de livraison qu'il faut satisfaire dans divers pays. Dans l'ensemble, les possibi-

3. Approvisionnement La Société canadienne de commerce devrait avoir la capacité d'acquiescer des produits et même, le cas échéant, de prendre en charge la transaction à partir de l'entrepôt du fournisseur. En outre, elle devrait pouvoir garantir la qualité des produits expédiés et disposer des pouvoirs nécessaires pour s'assurer que les clients obtiendront satisfaction en cas de difficulté, même si cela suppose l'exigence de conditions de rendement. À l'heure actuelle, on compte dans une certaine mesure trouver ces compétences au Canada; cependant, plusieurs témoins nous ont laissé entendre que les maisons d'import-export existantes n'ont ni la capacité financière d'acquiescer des produits ni la clientèle requise pour attirer et retenir de bons fournisseurs.

2. *Commercialisation et ventes* La société doit pouvoir exploiter un solide réseau de commercialisation et de ventes. Elle doit être en mesure de mettre au point des stratégies relatives au marché et aux produits et intégrer les composantes d'approvisionnement au Canada et à l'étranger dans un tout. Elle doit avoir une parfaite connaissance des produits de façon à les représenter directement sur les marchés et à transmettre aux fournisseurs des renseignements d'ordre stratégique et opérationnel. La société doit aussi être en mesure de vendre; il lui faudra pour cela disposer de la liberté de négocier, d'accepter les conditions qui peuvent être respectées et être parfaitement assurée que les termes du contrat, une fois fixés, seront honorés.

font face à de sérieux problèmes lorsqu'ils tentent de coordonner tous les éléments susceptibles d'assurer le succès d'une transaction. Une capacité nationale de mise en marché ne permet pas nécessairement d'acquérir une expérience suffisante pour accéder aux marchés étrangers. Les questions des transports, du financement, des langues et des devises étrangères et des négociations à l'étranger demandent toutes du doigté. Pour des raisons de logique et d'efficacité, il est impossible à la plupart des sociétés qui veulent exporter de réunir toutes les compétences nécessaires. Il nous faut donc améliorer la capacité du pays de rassembler tous les éléments requis pour conclure un contrat. C'est pourquoi nous recommandons que :

Services commerciaux généraux

Chacun des services commerciaux dispensés par la SCC devrait permettre d'offrir de nouveaux avantages aux entreprises canadiennes. Nous sommes plus précisément à sept fonctions qui devront composer les services de base offerts par la société:

La Société canadienne de commerce doit se doter des capacités et des compétences nécessaires pour offrir une gamme complète de services. Nous avons remarqué que les exportateurs canadiens

UN SERVICE COMPLET

On nous a souvent répété au comité qu'une société nationale de commerce était superflue eu égard aux structures d'exportation adéquates sur-tout pour les matières brutes et les demi-produits. Si tel est le cas, il est peu probable que la Société canadienne de commerce intervienne de façon déterminante dans ces secteurs. Par ailleurs, si on interdisait à la société ces domaines, on risquerait de lui imposer des restrictions qui finalement éroderaient sa position concurrentielle à l'étranger. Si la Société canadienne de commerce peut vendre davantage de demi-produits ou agricoles, ou même de matières brutes, il serait bon qu'elle le fasse. Nous avons intérêt à exporter davantage. Si elle peut améliorer notre balance commerciale, pourquoi imposer de l'intérieur des obstacles à l'exportation qui peuvent être préjudiciables à notre économie? Nous avons insisté sur la nécessité d'augmenter nos exportations de produits manufacturés; s'il faut pour cela élargir notre portefeuille commercial, nous devons encourager la société à jouer un rôle plus étendu en matière d'exportation.

des projets de biens d'équipement pour activer leur croissance et améliorer leur performance. Au Japon, l'activité commerciale générale et l'exploitation des projets de biens d'équipement se retrouvent au sein d'une même société. Aux États-Unis, lorsque l'activité porte essentiellement sur les projets de biens d'équipement, comme dans le cas des sociétés Bechtel ou Fluor, la gestion du projet, les services d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction sont tous assurés par la même société. En matière d'ingénierie et de construction, la Société canadienne de commerce devra miser sur des compétences qu'elle ne détient pas, mais qu'elle peut trouver au sein d'entreprises canadiennes et d'organismes internationaux. La solution que nous proposons est beaucoup plus conforme au modèle selon lequel les activités d'exportation en général et de réalisation des projets de biens d'équipement relèvent d'une seule société.

En République fédérale d'Allemagne, les établissements engagés dans les projets de biens d'équipement sont devenus des excoissances concurrentielles des grosses entreprises. Étant donné le volume décroissant des ventes dans leurs activités principales, les sociétés ont misé sur le secteur

Nous avons examiné des sociétés engagées dans la réalisation de projets de biens d'équipement en République fédérale d'Allemagne, au Japon et aux États-Unis, afin d'en comprendre les structures.

En autorisant la SCC à s'occuper d'une vaste quantité de séries de produits, on peut réaliser de véritables économies d'échelle et se gagner de sérieux avantages concurrentiels. Plusieurs des fonctions fondamentales d'une société de commerce sont applicables à toutes les lignes de produits. Par exemple, les systèmes de renseignements sur les marchés sont coûteux à mettre en place mais, moyennant un supplément relativement modeste, ils peuvent être adaptés afin de recueillir plus d'information et rejoindre un plus grand nombre d'utilisateurs. De même, les compétences dans les domaines des approvisionnements, de la négociation de contrats, du contrôle de la qualité, des transports, des assurances et du financement peuvent être mises à profit dans toutes les activités de la société. Au chapitre des exportations, la société s'engagera dans l'achat et la vente à l'exportation de biens d'équipement. Cette compétence viendra à son tour aider le groupe responsable des projets de biens d'équipement à remplir son rôle, sachant que les possibilités d'approvisionnement continueront d'assurer le succès du projet bien après le départ de l'équipe de construction. En outre, le test ultime de ce que la société peut vendre se fera sur les marchés sur lesquels elle pénétrera et non ici, au Canada. Il lui faut donc la plus grande envergure et la plus grande souplesse possibles pour déterminer quels sont les produits les plus populaires et sur quels marchés ils ont du succès.

La Société canadienne de commerce soit en définitive en mesure de vendre n'importe quel produit commercialement rentable.

donc que: Nous voulons vendre. C'est pourquoi nous recommandons

Cette recommandation traduit notre conviction que la meilleure façon d'assurer, à longue échéance, une expansion de nos exportations consiste à mettre en place des sociétés spécialisées dans l'import-export. Plusieurs témoins ont indiqué au Comité qu'il était inacceptable, d'un point de vue politique, d'inclure l'importation dans les attributions d'une société de commerce patronnée par l'État. Cette opinion nous semble peu éclairée et, en fin de compte, négative.

En écartant l'importation des fonctions de la société, on l'empêcherait de tirer parti d'un des avantages réels que présente le Canada pour nos partenariats commerciaux éventuels. Le Canada a importé pour \$51,9 milliards de produits finis et de demi-produits en 1980. En outre, alors même que le Canada cherche à remodeler ses profils commerciaux, les pays en expansion revendiquent un meilleur accès à notre marché. C'est en toute objectivité qu'il faut considérer le fait que nous importons d'énormes quantités de produits: c'est à la fois une réalité et une solide position sur laquelle appuyer l'expansion de nos exportations. Notre situation extrêmement favorable en matière d'importation constitue l'un des avantages réels que la Société canadienne de commerce doit être en mesure d'exploiter.

Nous estimons en outre qu'au fur et à mesure que s'améliorera sa compétence en matière d'exportation, la société devrait être en mesure d'engager dans des transactions à l'étranger, ce qui l'aidera à maintenir cette compétence et sera, en fin de compte, bénéfique pour le commerce canadien. Nous avons déjà indiqué qu'à l'heure actuelle, le commerce international implique souvent des transactions entre plusieurs pays. La capacité d'exportation du Canada est loin de lui permettre d'entreprendre des transactions aussi complexes, les organismes d'envergure internationale et le réseau d'information dont le pays aurait besoin lui faisant tout simplement défaut.

D'autres pays, placés dans la même situation que le Canada, s'en remettent à l'expérience des maisons d'import-export spécialisées dans les transactions non monétaires que l'on trouve en Autriche et en Suisse. Après des dizaines d'années d'expérience dans ce genre de transactions, ces maisons d'import-export européennes brassent un

La Société canadienne de commerce prendra les arrangements nécessaires pour travailler de concert avec les maisons d'import-export spécialisées dans les transactions non monétaires.

Pour que la Société canadienne de commerce soit économiquement viable, il est aussi essentiel que son mandat porte sur tous les aspects du commerce. Les ressources dont elle doit se doter, par exemple, bureau à l'étranger, systèmes de télécommunication, entrepôts, services d'acheteurs et d'entrepreneurs de transport, sont coûteuses à mettre en place et à entretenir. Le coût structurel de ces éléments ne peut être récupéré que par les revenus générés par les diverses transactions commerciales individuelles.

UNE GAMME COMPLÈTE DE PRODUITS COMPÉTITIFS

La Société canadienne de commerce devra en priorité augmenter les exportations canadiennes de produits manufacturés. Nous avons reconnu que l'expansion des exportations dans le secteur des petites et moyennes entreprises et des gros projets de biens d'équipement offrait toutes les possibilités d'accroître nos exportations. Nous avons en outre conclu que ces activités d'exportation devaient être prises en charge par un organisme unique. Les efforts déployés par la Société au chapitre de la mise en marché devraient principalement porter sur ce que désire le client et non sur ce que nous

Le rôle de la Société canadienne de commerce

souligné que l'une de nos ressources encore inexploitées est justement la réputation du Canada dans l'économie mondiale. Nous avons lamentablement négligé de tirer parti de cette réputation pour mettre en valeur notre capacité d'exportation. La Société canadienne de commerce réparera cette négligence en servant de tribune de promotion de l'identité canadienne pour tous les exportateurs canadiens qui veulent s'en prévaloir. En outre, elle servira à démontrer à toutes les entreprises canadiennes l'importance et l'utilité de l'import-export.

Le rôle que l'on propose de confier à la Société canadienne de commerce comporte les caractéristiques suivantes:

1. une capacité certaine dans le domaine de l'import-export
2. une gamme complète de produits compétitifs
3. un service complet
4. une orientation systématique vers les marchés en expansion

UNE CAPACITÉ CERTAINE DANS LE DOMAINE DE L'IMPORT-EXPORT

Dans la détermination du rôle assigné à la société, il faut tout d'abord se demander si celle-ci devra se consacrer exclusivement aux exportations. Après en avoir longuement débattu, nous estimons qu'étant donné la nature même du commerce mondial et la viabilité à long terme de la société, il est indispensable que celle-ci s'occupe à la fois d'importation et d'exportation. C'est pourquoi nous recommandons que:

La Société canadienne de commerce
reçoive un mandat lui permettant de
s'engager dans l'exportation, l'importa-
tion et les échanges tripartites avec les
pays étrangers.

En proposant la création de la Société canadienne de commerce (SCC), le Comité préconise la mise en place d'une corporation qui, avec le temps et l'expérience deviendra un organisme compétent de services, intervenant directement dans les circuits commerciaux actuels et à venir. Nous comptons que la société sera gérée en fonction de pratiques commerciales solides et avec l'intention de minimiser les coûts et de maximiser les profits. Le Comité a écarté après étude les propositions qui voulaient confier à une telle société un rôle «moins engagé» comme celui de faciliter le commerce, de faire office de coordinatrice opérationnelle ou d'offrir des services d'assurance-risque. Il nous faut plutôt une société dynamique, capable de soutenir la concurrence sur les marchés internationaux et de placer l'industrie canadienne sur un pied d'égalité avec ses rivales internationales sur les marchés-clés, ailleurs qu'en Amérique du Nord et en Europe.

Nous estimons que la Société canadienne de commerce est appelée à jouer un rôle qui viendra compléter la capacité d'exportation actuelle des maisons d'import-export et des exportateurs canadiens. On a prétendu que les maisons d'import-export ne constituaient que des intermédiaires inutiles, retirant un certain pourcentage des profits; or, trop souvent, leur existence et leur rôle précis sont soit ignorés, soit considérés avec méfiance. En raison de leur taille restreinte et de leur structure fragmentée, il est difficile pour les maisons d'import-export canadiennes de persuader le monde des affaires qu'elles peuvent véritablement constituer un moyen efficace et rentable de pénétrer sur les marchés étrangers. En outre, elles manquent souvent de moyens financiers pour faire l'acquisition de produits et garantir qu'ils seront livrés en temps voulu et à la satisfaction de l'acheteur.

Nous voulons doter le commerce canadien d'un porte-étendard, d'un organisme qui mettra sa fierté à faire valoir les produits canadiens sur les marchés internationaux. Nombre de témoins ont



CHAPITRE CINQ

Le Rôle de la Société canadienne de commerce

de satisfaire aux exigences commerciales de forte concurrence. Dans le cas de la Société canadienne de commerce, l'intérêt public est en l'occurrence la nécessité d'améliorer rapidement et de façon sensible notre capacité d'exportation; quant aux exigences commerciales, il s'agit de soutenir la concurrence et de damer le pion à des établissements commerciaux solidement implantés et hautement sophistiqués. Le Comité est convaincu qu'il est possible de développer une société nationale de commerce qui réponde spécifiquement aux exigences commerciales canadiennes. Nous faisons à ce sujet des propositions précises dans les deux prochains chapitres.

Le modèle de l'entreprise conjointe a été adopté tant au palier fédéral que provincial. Il s'avère très efficace lorsqu'il s'agit de servir l'intérêt public et

financier de l'Etat est aussi nécessaire pour mettre en place une assise financière assez importante pour faire de cette entreprise une société d'envergure. La confiance en l'entreprise que provoquera l'engagement du gouvernement aidera la société à planifier à long terme son développement sur une base cohérente et concurrentielle. En outre, la participation gouvernementale encouragera et les fournisseurs et les acheteurs à faire affaire avec la société.

LA NÉCESSITÉ D'UNE SOCIÉTÉ D'IMPORT-EXPORT

Nous avions pour tâche d'examiner les possibi-

tés offertes par les maisons d'import-export de renforcer et parfaire notre capacité d'exportation actuelle. Plus spécifiquement, nous avons tenté d'évaluer si une société d'import-export canadienne d'envergure pourrait nous aider à profiter dans une certaine mesure du potentiel d'exportation décelé. Et nous avons conclu que non seulement une telle société contribuerait à cet objectif mais pourrait aussi nous aider à profiter des occasions qu'offrent les marchés en expansion et à adopter une nouvelle attitude concurrentielle sur les marchés d'exportation.

Nous ne saurions trop insister sur l'importance d'envisager les choses dans une perspective internationale en abordant cette question. Sans vouloir reprendre toute la litanie des sérieux défis qui se posent aux Canadiens en matière de commerce, soulignons toutefois que le Canada est à la veille de ne plus être considéré comme un adversaire sérieux dans nombres de domaines-clés du commerce. Une société de commerce d'envergure ne constitue certes pas le remède à tous les maux, mais elle pourrait ajouter considérablement à notre capacité de concurrence et à notre aptitude à pénétrer sur les marchés où notre représentation est à peu près nulle et à s'engager dans des transactions qui en temps normal dépassent nos compétences.

Le Comité n'a pas encore rencontré d'hommes d'affaires canadiens qui se montrent impatients d'ouvrir la marche ou même qui soient intéressés à s'engager dans l'établissement d'une importante maison d'import-export au Canada. On a bien manifesté quelque intérêt mais le Comité n'a pas observé le genre de réactions qui le convaincraient que l'industrie canadienne est en train de combler l'absence de maisons d'import-export d'envergure.

Nous avons donc le choix, soit d'attendre que le secteur des maisons d'import-export—ou celui de l'ingénierie et de la construction—en arrive au seul financier voulu et de là à une position plus agressive, soit d'aller de l'avant pour créer dès maintenant une société de commerce d'envergure.

Le Comité en est arrivé à conclusion qu'il est urgent de renforcer dès à présent la fonction commerciale au Canada. Comme principale composante de cette démarche, nous recommandons que:

Le gouvernement fédéral parvienne la création d'une Société canadienne de commerce d'envergure.

Une importante société de commerce ne viendra certainement pas à bout de tous nos problèmes d'exportation. Tout le secteur des exportations et des biens d'équipement doit être renforcé et, comme nous l'indiquons au chapitre 7, nous souscrivons aux mesures générales destinées à encourager ce développement. Nous croyons aussi qu'il y aurait place pour deux maisons d'exportation spécialisées ou plus. Avec le temps et si l'entreprise réussit, cela pourra être considéré comme une évolution raisonnable. Nous estimons toutefois que le meilleur point de départ serait la création d'une société unique et nos propositions visent à lancer et à mettre sur pied la première de ces sociétés, que nous appelons la **Société canadienne de commerce**. Cette initiative servirait à démontrer le potentiel de la fonction commerciale et son importance pour le Canada, à rehausser l'image des maisons d'import-export dans leur ensemble et à fournir appui et moyens aux autres sociétés qui lui emboîteront le pas.

Enfin, nous appuyons l'idée d'une entreprise conjointe, ce que nous estimons être la meilleure façon de procéder. Un certain nombre de témoins ont fait état des dangers que présente une société détenue à part entière par l'État. Les exigences relatives à la libre entreprise d'une maison d'import-export pourraient être trop facilement ignorées si on devait choisir une forme de gestion bureaucratique. En outre, des témoins ont fait remarquer que la responsabilité d'ordre politique qui incombait à une société de la Couronne peut diminuer son aptitude à soutenir la concurrence sur la scène internationale.

Par ailleurs, il y a un certain nombre d'avantages à ce que le gouvernement devienne un partenaire dans l'entreprise. L'appui financier du gouvernement est essentiel pour se gagner la participation nécessaire des investisseurs du secteur privé et assurer la stabilité de la société au cours de ses années de démarrage. L'engagement

d'équipement. C'est ainsi que les profits ou les pertes découlant d'un contrat seraient partagés par la société de la Couronne dans une proportion dont les parties seraient préalablement convenues. La responsabilité totale de la société de la Couronne pour ce qui est des pertes serait aussi limitée à un montant fixé et accepté à l'avance.

Selon une autre proposition présentée récemment, on recommanderait l'établissement d'un organisme de partage des risques qui regrouperait un conseil d'administration conjoint formé de représentants des secteurs public et privé, des actionnaires privés et d'une majorité de directeurs du secteur privé. Au départ, la responsabilité première de cet organisme serait d'administrer un fonds-risques de \$100 millions fourni par le gouvernement fédéral. Ce fonds servirait à partager les profits et les risques des principaux projets, les proportions étant déterminées selon chaque projet.

Enfin, on a proposé d'établir un mécanisme d'assurance-risques de dernier recours, conçu afin d'assurer les exportateurs de projets canadiens outre-mer contre les risques qui ne sont pas couverts par les programmes en place. Les retards dans les livraisons portuaires, l'inflation et les graves des travailleurs à l'étranger sont quelques exemples de ces risques. Certaines compagnies d'assurance privées ont envisagé cette approche.

Le Comité a émis de sérieuses réserves quant aux propositions relatives au partage des risques. Toutes trois se fondent sur cette hypothèse rarement avancée, à savoir que les risques ne devraient pas être assumés de l'intérieur à même le budget de la Société mais plutôt être couverts autrement. Les trois projets prévoient des négociations relatives aux risques, cas par cas, pour chaque projet et chacune des sociétés, plutôt que d'utiliser la méthode du portefeuille commercial qui permettrait de répartir les risques entre plusieurs projets. Aucun des projets ne propose une façon de déterminer objectivement la mesure dans laquelle la société en cause comptera sur son assurance-risques pour compenser la faiblesse de ses propres offres. Enfin, toutes les propositions supposent que le gouvernement fournira en fin de compte le fond-risques, mais attribuent le pouvoir de décision à des intermédiaires qui n'ont pas à assumer la responsabilité du projet.

mes commerciaux et indiqué que leurs compétences se concentraient principalement sur leurs propres produits. Par contre, une société—la Tridon International Ltd.—fait exception: elle a réussi à s'engager activement dans la vente d'une famille de produits qui vient compléter les siens. Mais, règle générale, le secteur de production n'a pas manifesté d'intérêt suffisant le poussant à favoriser l'essor des maisons d'import-export, à l'heure actuelle. Sans vouloir dénigrer l'intérêt qui existe et qu'on a manifesté, nous ne jugeons pas qu'il est suffisamment fort pour nous convaincre que les faiblesses institutionnelles que nous avons décélées seront corrigées sous peu.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le secteur des maisons d'import-export actuel n'a pas la profondeur pour créer une société générale de commerce pouvant être concurrentielle à l'échelle internationale. Bien que certaines maisons de commerce aient réussi à se tailler une place sur certains marchés donnés, rien ne prouve qu'une maison d'import-export en particulier est en mesure d'offrir une gamme de services compétitifs à l'échelle internationale et de réaliser une vaste pénétration des marchés.

Nous avons aussi constaté qu'il existe des limites à la structure institutionnelle dans le domaine des biens d'équipement. Outre le manque de motivation nécessaire pour se lancer dans les exportations, il est encore plus inquiétant de constater que la structure de notre industrie nationale est trop restreinte et trop fragmentée pour permettre la poursuite dynamique d'importants projets de biens d'équipement. Dans la presque totalité des cas, les entreprises d'ingénierie, de construction et de fourniture d'équipement n'ont, elles non plus, ni la motivation ni le capital nécessaire pour assumer les risques liés aux gros projets. On a bien tenté de former des consortiums mais il leur a été difficile de surmonter le problème de la responsabilité conjointe et solidaire.

On a souvent référé au gouvernement comme partenaire en mesure de partager les risques dans les gros projets de biens d'équipement. Trois positions en ce sens sont présentement à l'étude. Selon une de ces propositions, on aurait recours à une société de la Couronne pour partager les risques avec les exportateurs canadiens de biens

B. LES SOLUTIONS DES PROJETS DE BIENS D'ÉQUIPEMENT

SOLUTIONS		CARACTÉRISTIQUES
1. Consortiums de projets appuyés par le gouvernement	—Organisme créé pour profiter des occasions, et adapté au projet —Administration du projet par le secteur privé ou public —Création par le gouvernement d'un fonds de couverture des risques	
2. Importantes entreprises de gestion de projets	—Organismes importants en mesure de prendre en charge la direction du projet, le financement, l'ingénierie et la construction —Capital de base suffisant pour soutenir en même temps plusieurs projets d'importance —Requiert la rationalisation de l'industrie de même qu'une injection substantielle de capitaux	
3. Sociétés d'envergure	—Capital de base amassé par le biais de nombreuses activités commerciales en sus des projets de biens d'équipement —Exportation des biens d'équipement encourage le développement des services et de l'équipement des entreprises existantes —Bell Canada constitue un modèle dynamique bien que d'autres sociétés puissent avoir un rôle à jouer	
4. Consortiums permanents dans le secteur industriel	—Rassemblement permanent des organismes du secteur industriel afin de mettre en marché et de réaliser les projets de biens d'équipement —Financement indépendant ou financement de réserve par les partenaires —On peut avoir recours à une compagnie parapluie lorsqu'il faut obtenir des fonds des partenaires, le cas échéant, ou former un consortium permanent disposant des ressources-clés nécessaires.	

Dans le cas des multinationales, les entreprises canadiennes mettent en marché leurs propres produits à l'étranger et n'ont pas accueilli les lignes de produits d'autres entreprises. On ne doit pas non plus s'attendre à ce qu'elles le fassent. Certaines entreprises, comme l'Alcan Aluminium Limitée et Canada Wire and Cable (International) Ltée, ont donné au Comité une description de leurs organisa-

tion. Bien que la loi permette aux banques d'établir des filiales spécialisées dans le financement des exportations, elle limite leur participation financière aux exportations canadiennes. Autrement dit, les marchés conclus avec une tierce partie et les importations au Canada dans le cadre de transactions commerciales non monétaires ne seraient pas autorisés.

A. LES SOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE COMMERCE

SOLUTIONS	CARACTÉRISTIQUES
<p>1. Maisons d'import-export à propriété bancaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Banques détentrices de leurs propres actions, avec contrôle possible des taux d'intérêts — Utilisation par les banques des capacités nationales et internationales existantes pour encourager une croissance rapide des maisons d'import-export — Orientation actuelle des États-Unis en matière de politique
<p>2. Filiales de multinationales</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Les sociétés multinationales créent des filiales pour mettre en marché leurs propres produits et ceux d'autres sociétés — Les sociétés ont recours à leurs réseaux de mise en marché ou établissent de nouvelles compagnies — L'approche des maisons d'import-export peut servir à ouvrir de nouveaux marchés
<p>3. Renforcer les maisons d'import-export existantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Favoriser une plus grande envergure par rationalisation ou croissance individuelle — Spécialisation par produit, fonction ou marché — Encourager le démantage de maisons d'import-export
<p>4. Société commerciale à propriété gouvernementale</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Organisme offrant toute une gamme de services commerciaux aux exportateurs actuels ou éventuels — Négociations de gouvernement à gouvernement — La Corporation commerciale canadienne pourrait servir de point de départ
<p>5. Société à propriété publique/privée</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Organisme commercial ayant un taux de capitalisation suffisant pour maintenir avec succès une position concurrentielle sur les marchés internationaux — Actionnaires des secteurs public et privé, la participation du gouvernement diminuant probablement avec le temps — Loi du genre de celle de la Société canadienne d'expansion ou amendement de la Loi sur la Corporation commerciale canadienne

résoudre les problèmes que nous avons décelés. Notre examen des solutions bancaires et multinationales a laissé entrevoir de sérieux obstacles à une action immédiate et significative. En effet, les banques n'ont, à l'heure actuelle, aucune compétence de 10 pour cent des parts d'une société d'ex-

commerciaux particuliers. Il faut assurer les approvisionnements, garantir des coûts compétitifs, assurer la qualité, organiser le financement et les assurances, négocier les moyens de transport, s'acquitter des frais de douane, assurer la livraison et maintenir un service continu. L'exportation suppose une succession de démarches dont les plus secondaires peuvent affecter l'issue de la transaction. Plusieurs entreprises canadiennes voient dans le processus commercial un dédale d'activités pour lesquelles elles n'ont aucune compétence particulière.

5. Mise en marché par le gouvernement Dans plusieurs pays, le succès de la mise en marché est fonction de l'appui et l'engagement du gouvernement du fournisseur et, dans certains cas, des négociations directes de gouvernement à gouvernement. La nomination d'un ministre d'Etat au Commerce a donné au Canada une capacité accrue à cet égard, mais il faut par ailleurs pour conclure un contrat et le mener à bien que la firme impliquée démontre des atouts indéniables.

C'est le rôle des maisons d'import-export de remplir les fonctions énumérées précédemment. Malheureusement le secteur canadien des maisons d'import-export n'a pas rempli ce rôle, ce qui désavantage le commerce canadien comparativement à nombre de pays compétiteurs. Dans la prochaine partie, nous proposons des solutions de renforcement afin de renforcer la capacité globale des maisons d'import-export au Canada, corrigeant ainsi une grave faiblesse dans nos structures de soutien des exportations.

LES SOLUTIONS

Dans notre rapport intermédiaire, nous avons dénombré plusieurs moyens de renforcer la capacité d'exportation du Canada dans les secteurs des biens d'équipement et du commerce en général. La liste de ces solutions n'est cependant pas exhaustive, pas plus que le choix d'une solution n'exclut d'agir dans les autres domaines identifiés.

Nous avons soigneusement étudié les solutions possibles afin de déterminer laquelle peut le mieux

de programmes et de services relatifs au commerce. La Société d'expansion des exportations (SEE) offre des services de financement et d'assurance, le Service des délégués commerciaux procède à l'examen des marchés et fournit une aide à la commercialisation, et le ministère de l'Industrie et du Commerce offre une série de mesures de soutien à l'exportation par le biais de son Programme de développement des marchés d'exportation. Ces programmes offrent une aide considérable à nombre d'exportateurs et on leur doit d'inciter un plus grand nombre d'entreprises à devenir exportatrices. Ces programmes et services ne touchent cependant pas aux problèmes d'envergure dont on vient de parler. Il existe de sérieuses lacunes dans la mise en marché qui rendent les entreprises canadiennes non compétitives, et ce, sur plusieurs plans:

1. Renseignements sur les marchés Nombreux sont les entreprises qui n'ont pas accès à des renseignements pertinents sur les marchés d'exportation. En fait, un trop grand nombre d'entre elles ne savent même pas comment utiliser les services disponibles, si limités soient-ils.

2. Ventes directes et service Peu d'entreprises canadiennes peuvent se permettre de maintenir les frais d'une mise en marché à l'échelle internationale. Le recours aux agents peut s'avérer une option intéressante, mais il est difficile de trouver de bons agents et les petites compagnies peuvent ne pas avoir la capacité d'établir des relations durables.

3. Assise financière solide Très peu d'entreprises ont la capacité financière de couvrir et de répartir les risques. Aucune entreprise ne peut se permettre de compromettre sa viabilité financière dans une transaction unique: les entreprises doivent être en mesure de mener de front plusieurs projets, de sorte que puisse s'établir un équilibre entre les succès et les échecs. Dans le cas des petites et moyennes entreprises, des contraintes d'ordre financier viennent limiter le nombre des marchés où elles peuvent intervenir et la variété des services qu'elles peuvent offrir. Dans le cas des biens d'équipement, ces contraintes influent sur l'envergure et le nombre des projets qui peuvent être entrepris.

4. Services commerciaux efficaces Toute transaction comporte un certain nombre de services

La nécessité d'une maison d'import-export d'envergure

LES OBSTACLES À L'EXPORTATION

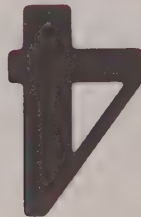
Pour nombre de sociétés canadiennes, l'exportation comporte des incertitudes et des risques qui sont susceptibles d'excéder les gains anticipés provenant de la pénétration sur les marchés étrangers. Bien que les petites et moyennes entreprises qui font l'effort de s'engager dans l'exportation se débrouillent aussi bien que les plus grosses compagnies, leur envergure moindre et l'incapacité qui en résulte de courir des risques financiers paralysent toujours nombre d'entreprises. Il existe des problèmes semblables dans le secteur des biens d'équipement. Les sociétés de plus grande envergure possèdent un avantage concurrentiel sur les plus petites entreprises qui font face, quant à elles, à un double obstacle: leur taille limite leur capacité même d'entrer sur la scène du commerce international, à plus forte raison d'y être compétitives.

Nombre de témoins partagent cette préoccupation, à savoir que nous avons la capacité de soutenir plus agressivement la concurrence à l'échelle internationale mais que, pour ce faire, les entreprises canadiennes n'ont pas la motivation nécessaire. La plupart des sociétés survivent assez bien en se concentrant sur les marchés intérieurs ou en n'étendant pas au-delà des États-Unis leurs ventes à l'exportation; elles ne sont nullement incitées à s'aventurer sur un terrain inexploré. Il serait superficiel de présumer qu'il ne s'agit là que d'une question d'attitude puisque dans la plupart des cas, la réaction de ces entreprises est appropriée à leur situation. Parallèlement, leur potentiel commercial et la capacité d'exportation du Canada sont supérieurs à ce que leur performance actuelle laisse croire. La question qui se pose est donc la suivante: que faut-il pour amener ces entreprises à augmenter leurs exportations?

Le gouvernement a voulu favoriser l'expansion des exportations en établissant un certain nombre

Dans les chapitres précédents, nous avons décrit l'état du commerce international et examiné les tendances, les développements et les possibilités qui s'avèrent prioritaires pour les maisons d'import-export. Le Comité a estimé que bien que de prime abord le rendement commercial du Canada semble satisfaisant, nous faisons face en réalité à de sérieux problèmes. La part canadienne du commerce international décroît, nous dépendons irrésistiblement des exportations de nos ressources naturelles et notre scène commerciale continue d'être dominée par les États-Unis, à la presque exclusion d'autres marchés de plus en plus attrayants. Un des signes les plus alarmants pour le Comité en est le déficit commercial énorme et croissant des produits finis manufacturés, déficit qui a atteint les \$18 milliards en 1980. Si nous ignorons les avantages que nous procurent nos ressources naturelles et notre dépendance à l'égard du marché américain, il devient évident que notre aptitude fondamentale à nous tailler et à conserver une place concurrentielle sur les marchés mondiaux commence à régresser.

Conformément à notre mandat, nous sommes tenus d'examiner les façons dont une société nationale de commerce pourrait améliorer le rendement à l'exportation du Canada. Nous sommes arrivés à la conclusion qu'il existe d'excellentes possibilités d'augmenter nos exportations, particulièrement celles des biens manufacturés, dans le secteur des petites et moyennes entreprises et dans les gros projets de biens d'équipement. Pour déterminer les mesures à prendre afin de concrétiser ce potentiel, il nous a fallu examiner, selon l'orientation fixée par notre mandat, les maisons d'import-export et leur capacité de favoriser les exportations canadiennes. Le présent chapitre expose une récapitulation des obstacles que doivent surmonter les maisons d'import-export pour être efficaces, un examen des solutions exposées dans notre rapport intermédiaire et de la nécessité de créer une société de commerce d'envergure.



CHAPITRE QUATRE

Le Besoin d'une maison d'import-export d'envergure

Dans le milieu économique international contemporain, la confrontation entre l'État et le monde des affaires n'a plus sa place.

6. Un engagement permanent dans les projets de biens d'équipement Le succès de l'exportation de projets de biens d'équipement exige un engagement durable sur les marchés internationaux. Les entreprises doivent établir une présence sur les marchés cibles et orienter à long terme leurs efforts de mise en marché et de vente. Les propriétaires peuvent identifier rapidement ceux qui ont pénétré sur le marché comme bouche-trous; leur crédibilité et leur compétence sont généralement mises en doute et sont souvent battues en brèche. La maturité comporte de nombreuses facettes dans le secteur des biens d'équipement mais le fait de s'y engager sérieusement constitue sans aucun doute un atout inestimable.

établir une position crédible lors de la présentation des soumissions pour le projet.

5. Des relations efficaces entre les entreprises et le gouvernement Si l'on décrit le secteur des projets de biens d'équipement comme n'étant pas une association entre les entreprises et le gouvernement, on ne donne pas une véritable image de la réalité. Le gouvernement canadien offre des possibilités de financement, des programmes de soutien, des stimulants fiscaux et même des contrats pour aider l'industrie à être concurrentielle sur les marchés étrangers. Il a également mis sa propre compétence, pour la gestion du transport aérien par exemple, à la disposition des entreprises pour les aider à obtenir des projets. Le Comité a constaté que les entreprises se tournent rapidement vers le gouvernement pour obtenir de l'aide lorsque les pays concurrents proposent de nouvelles initiatives.

voir répartir le risque sur un certain nombre de projets et d'activités.

2. Des mandats de sociétés dépassant les projets de biens d'équipement Les firmes européennes de biens d'équipement sont généralement des composantes de sociétés beaucoup plus importantes. De cette manière, le groupe des projets de biens d'équipement a accès à un capital nettement supérieur à ses besoins; le risque est considéré comme une possibilité plutôt que comme une source éventuelle de catastrophe. De même, l'équipe chargée des projets de biens d'équipement peut profiter au besoin des capacités de commercialisation, des systèmes d'information, de la compétence en matière de financement et d'approvisionnement, et du personnel-clé de la société. Élargir le mandat d'une société constituerait une façon concurrentielle et efficace d'établir un équilibre dans les travaux des projets et de maintenir un groupe de compétences compatibles. En outre, une telle approche convient bien à la structure de l'industrie canadienne dans laquelle les fonctions séparées existent déjà et n'ont qu'à être regroupées selon les besoins des projets particuliers.

3. Une compétence en matière de vente, finance-ment, négociation et gestion de projets Ces fonctions sont des facteurs concurrentiels-clés pour obtenir des projets de biens d'équipement et les exécuter avec succès. Elles doivent donc faire partie de la panoplie de compétences d'une organisation qui veut réussir dans les projets de biens d'équipement. Une direction et un contrôle adéquats du projet font partie intégrante d'une compétence concurrentielle pour des projets de biens d'équipement. Le propriétaire et le fournisseur doivent savoir que les engagements pris seront respectés selon les conditions établies.

4. La preuve de la compétence L'expérience joue un rôle prépondérant au moment de la décision finale concernant l'obtention d'un projet. Cette expérience peut s'acquérir par de nombreux travaux sur les marchés étrangers, par l'exécution de projets semblables dans le marché national et par la compétence dans les fonctions-clés exigées par le projet. Même s'il n'est peut-être pas nécessaire de regrouper toutes les compétences au sein d'une seule entreprise, l'expérience combinée contribue souvent à

les à l'étranger et recherche activement de nouveaux débouchés d'exportation pour les entreprises canadiennes. À titre de comparaison, cependant, soulignons que les concurrents du Canada dans les projets de biens d'équipement ont déjà élaboré des stratégies et programmé les ressources du gouvernement et des sociétés en vue d'atteindre leurs objectifs. Nous commençons à fixer une orientation des activités d'exportation; mais il nous reste encore beaucoup à faire pour que nos ressources limitées correspondent à ces objectifs. En outre, ce leadership doit être appuyé par des mesures pertinentes.

Les programmes ne sont pas concurrentiels

Les témoins ont exprimé deux préoccupations principales dans ce domaine, la première concernant la compétitivité des prêts à long terme du Canada pour les projets de biens d'équipement et la seconde les stimulants fiscaux accordés aux particuliers et aux sociétés pour les travaux outre-mer. Nous avons fait état de ces préoccupations dans notre rapport intermédiaire et nous y reviendrons dans le chapitre 7 du présent rapport. Le gouvernement a adopté plusieurs nouveaux programmes et des mesures fiscales qui ont trait à ces préoccupations.

LES CRITÈRES DU SUCCÈS

Il ressort nettement de notre enquête sur le secteur des gros projets de biens d'équipement que le Canada devrait adopter une attitude différente à l'avenir, face à ce marché. Le Comité a concentré son attention sur ce qu'il croit être les critères du succès, à savoir:

1. *Un capital important* L'aptitude à entreprendre de gros projets exige un actif capable d'assumer les risques correspondants. On ne peut réussir dans le secteur des projets de biens d'équipement si chaque projet met en danger la survie de l'entreprise. En fait, il faut un capital nettement supérieur à celui qui est nécessaire pour un projet unique. Il faut exécuter simultanément plusieurs projets différents afin de pou-

Le problème découle aussi en partie du rôle passif de prestataire de services traditionnellement joué par le gouvernement. Fort heureusement, ce Commerce dirige souvent des missions commerciales

Les problèmes de gestion et de coordination.

Le Comité ne se préoccupe pas uniquement de ce que l'appareil gouvernemental pour les projets de biens d'équipement semble désarticulé et manque d'une coordination efficace, mais parce que l'industrie est elle-même petite, dispersée et ne dispose pas d'un capital suffisant. À de nombreux égards, les divers éléments des secteurs publics et privés sont le reflet l'un de l'autre, ce qui aggrave

A première vue, il semble que le gouvernement appuie fortement le secteur des biens d'équipement. Cependant, cet appui est confus et manque de coordination. Quatre organismes différents ayant des intérêts divers (la Direction de la construction, la Direction générale des projets outre-mer, la CCC et l'ACDI) sont disposés à prendre les devants et à coordonner l'exportation de projets. Le ministère de l'Industrie et du Commerce, par l'intermédiaire de son PDME, et l'ACDI, par le biais de son Programme de coopération industrielle, administreront des programmes d'appui qui se concurrencent et se chevauchent. En outre, les compagnies doivent négocier des accords de financement différents selon qu'il s'agit de prêts à long terme, de financement parallèle ou de crédit mixte.

L'étude et la formation de consortiums d'exportation. En outre, il a porté une attention particulière à l'exportation des projets de biens d'équipement par l'intermédiaire de la Direction générale des projets outre-mer et, dans une certaine mesure, par l'entremise de la Direction de la construction. La Société d'expansion des exportations (SEB) a joué un rôle important en stimulant et en appuyant les exportations de biens d'équipement par le biais de ses programmes de prêts et d'assurance. L'Agence canadienne de développement international (ACDI) finance des études de faisabilité économique et des projets d'infrastructure. Enfin, le mandat de la Corporation commerciale canadienne (CCC) a été élargi en 1976 et elle peut signer des contrats avec d'autres gouvernements et organismes internationaux pour des projets de biens d'équipement.

L'appui du gouvernement est fragmentaire

La méthode canadienne soutient mal la comparaison avec les structures des sociétés qui ont été élaborées aux États-Unis, en République fédérale d'Allemagne, en France, au Japon et dans plusieurs autres pays. Qu'il s'agisse d'une grosse entreprise d'ingénierie et de construction, d'un complexe industriel ou d'une maison d'import-export, nous retrouvons les mêmes facteurs-clés de succès. Tous ont des ressources financières suffisantes pour assumer l'entière responsabilité d'un projet. Tous ont le capital nécessaire pour entreprendre plusieurs projets à la fois et répartir le risque. Tous sont capables de regrouper et de gérer tous les aspects des projets. Et tous sont engagés en permanence dans l'industrie des biens d'équipement. Leurs méthodes peuvent varier mais leur capacité et leurs résultats sont identiques et il en est de même de la confiance des clients qui est à la base de la réputation de ces compagnies.

Puisque aucune compagnie importante en dehors du secteur des télécommunications ne s'est montrée disposée à prendre l'initiative d'obtenir et d'exécuter de gros projets, les entreprises canadiennes ont soit accepté une partie d'un projet, soit travaillé dans le cadre d'un consortium pour obtenir tout le projet. Quand les compagnies exécutent partiellement un travail, elles tirent profit du travail et acquièrent une expérience à l'étranger, mais elles ne sont guère plus avancées dans l'amélioration de leur compétence à diriger un projet global. Le concept du consortium va plus loin, mais présente un inconvénient. En effet, si l'équipe chargée du projet se sépare après l'achèvement du travail, l'expérience et la réputation acquises risquent d'être perdues.

Les consortiums ne sont pas permanents

Le gouvernement fédéral s'est engagé dans le secteur des biens d'équipement par l'intermédiaire d'un certain nombre d'organismes et de programmes. Le ministère de l'Industrie et du Commerce gère le Programme de développement des marchés d'exportation (PDME) qui couvre les soumissions sur des projets, l'identification des marchés et

Certaines entreprises aggravaient le problème de l'envergure en affectant une attitude selon laquelle il leur faut exécuter tous les travaux elles-mêmes. Elles se montrent réticentes à l'idée de chercher et utiliser les compétences disponibles ailleurs. Pourtant, à moins qu'une compagnie ne soit en pleine expansion, ce qui lui permet d'acquiescer elle-même en son sein toutes les compétences nécessaires, elle n'est pas en mesure de chercher à exécuter des travaux plus importants et plus complexes.

Le Comité s'interroge de cette attitude défaitiste. Nous avons été particulièrement frappés par l'attitude des entreprises de la République fédérale d'Allemagne à recruter dans le monde entier la compétence nécessaire pour mener un projet à bien. Elles savent où se trouvent les gens compétents et peuvent facilement les intégrer dans une équipe chargée d'un projet. Elles se sont attachées à se donner les moyens de rassembler les différents éléments d'un contrat, diriger des projets et y apporter les meilleures ressources disponibles. En conséquence, elles n'ont pas monté des entreprises énormes qui cherchent à fournir elles-mêmes tout le personnel nécessaire pour le projet. Étant donné qu'au cours de la présente décennie, la demande intérieure de techniciens sera très forte, les entreprises canadiennes devront se doter de méthodes élaborées pour trouver, là où elles se trouvent, les compétences appropriées si le Canada veut sérieusement réaliser l'exportation de projets de biens d'équipement.

En raison de leur taille relativement modeste, les entreprises canadiennes ont proposé au gouvernement de les aider à compenser les risques qu'elles rencontrent dans les gros projets. Presque toutes les entreprises canadiennes capables d'exporter éprouveraient de graves difficultés financières en cas de dépassements de coûts sur des projets supérieurs à \$100 millions. En effet, l'industrie affirme que le rapport entre le risque et les bénéfices pour les projets importants est trop élevé pour leur capital investi. Puisqu'elle n'a pas l'envergure nécessaire, l'industrie s'est tournée vers le gouvernement pour qu'il s'associe au risque là où sans lui elle ne pourrait l'assumer seule. Sans cet appui financier, les plus gros projets se trouvent présentement hors de portée de la plupart des entreprises canadiennes.

De nombreuses compagnies manufacturières ont également joué un rôle passif dans le secteur des projets de biens d'équipement. Des fabricants dans d'autres pays ont pris l'initiative dans ce secteur, mais leurs homologues canadiens n'ont pas démontré le même intérêt. Dans certains projets, le lien de dépendance à l'égard d'une société étrangère limite les activités des fournisseurs canadiens dont la société mère fait partie d'un consortium concurrent. Dans d'autres cas, le simple fait d'identifier les fournisseurs et de coordonner leur participation dépasse les intérêts et la compétence que l'on trouve au Canada.

L'attrait du marché canadien et la structure fragmentée de l'industrie des biens d'équipement sont bien davantage responsables du problème de motivation que toutes les restrictions touchant le comportement ou l'aptitude. Néanmoins, l'absence de motivation constitue une barrière énorme qu'il faut surmonter avant que le Canada puisse réellement commencer à obtenir sa part équitable des projets de biens d'équipement à l'étranger.

Capacité financière insuffisante des firmes

Étant donné la réticence manifeste des gros manufacturiers pour les projets de biens d'équipement, ce rôle a été rempli par les ingénieurs et les entrepreneurs. Cependant, la plupart de ces compagnies n'ont pas la taille et la capacité financière voulues pour entreprendre de gros projets. La Corporation commerciale canadienne a présenté au Comité une étude industrielle qui indiquait que des 1 600 firmes canadiennes d'ingénieurs-consultants 25 ont une envergure suffisante pour jouer le rôle d'entrepreneur principal dans des projets de biens d'équipement. Les entrepreneurs semblent offrir encore moins de potentiel en vue d'établir une base d'exportation. Même si 25 de ces entreprises ont participé à plus de trois projets à l'étranger, 10 peut-être ont des actifs et l'expérience internationale nécessaires pour figurer sur la liste des éventuels gestionnaires de projets. Comme nous l'avons déjà mentionné, le secteur de l'outillage et du matériel tend à être soit trop peu intéressé, soit trop petit pour diriger des projets de biens d'équipement.

monde. De plus, dans les secteurs des transports et à son expérience nationale, le Canada peut s'imposer sur les marchés actuels et potentiels dans le monde entier.

Pour le Comité, la véritable question qui se pose est la suivante: avec une telle expérience et une telle compétence, pourquoi n'avons-nous pas obtenu de meilleurs résultats? Et surtout, pourquoi le gros de nos activités se situe-t-il dans les projets inférieurs à \$50 millions et pourquoi le niveau global de nos activités n'a-t-il pas augmenté? Nos discussions avec des représentants de l'industrie et des gouvernements ont mis en lumière un certain nombre de causes; globalement, elles indiquent que notre succès au pays a constitué le principal obstacle à l'acquisition d'une capacité internationale. Ces causes sont discutées plus en détail dans les prochaines sections et comprennent les éléments suivants:

1. L'industrie manque de motivation pour exporter;
2. les compagnies n'ont pas individuellement la puissance financière nécessaire pour prendre les risques liés aux gros projets;
3. le concept des consortiums n'a pas donné naissance à des organismes engagés en permanence dans l'exploitation de projets de biens d'équipement;
4. l'appui gouvernemental est fragmentaire;
5. les programmes gouvernementaux ne sont pas jugés concurrentiels avec ceux des autres pays.

Le manque de motivation

L'industrie canadienne n'a jamais éprouvé le besoin ou la tentation de chercher activement des projets de biens d'équipement sur les marchés internationaux. Pendant presque tout l'après-guerre, le marché national a plus que suffi à l'industrie canadienne. Pour de nombreuses entreprises, il n'était pas nécessaire de rechercher des

débouchés à l'étranger alors qu'il y avait du travail intéressant au pays. Ceci est particulièrement vrai dans le secteur de la construction; le marché canadien a attiré les filiales des entreprises internationales et toute l'industrie s'est concentrée sur le moyen d'exécuter les travaux au Canada.

Plusieurs témoins ont souligné le manque de motivation à l'exportation en indiquant que les risques et les difficultés rencontrés sur les marchés étrangers les rendent beaucoup moins attrayants que le marché canadien. Par exemple, la perspective de devoir faire face à des problèmes de maintenance dans une langue étrangère, les difficultés de transport ou les fluctuations dans le cours des devises les plus fortes, a rebuté les exportateurs éventuels. En conséquence, les entreprises canadiennes ont tendance à rechercher des débouchés sur les marchés internationaux selon leurs propres conditions et non pas en fonction des exigences de la concurrence et du succès. En outre, les entreprises canadiennes se sont trop souvent tournées vers les marchés d'exportation lorsque les affaires étaient médiocres au pays, pour ensuite retourner au marché intérieur lorsque les perspectives étaient meilleures. Outre la manifestation d'une réticence endémique à s'engager dans des activités d'exportation, cette situation ambiguë sur les marchés étrangers—entrée et abandon—sape également la crédibilité de toutes les entreprises qui cherchent à réussir sur les marchés d'exportation.

Les firmes d'ingénierie ont recherché des débouchés outre-mer d'une façon plus dynamique que leurs homologues de la construction, mais comme elles ont perpétué la séparation traditionnelle entre l'ingénierie et la construction, leur présence a plus souvent abouti à des études qu'à des projets. Même si l'agissait d'une conséquence naturelle de la structure de l'industrie canadienne, cette séparation a été un obstacle à la réalisation de projets de biens d'équipement. En toute justice pour le secteur de l'ingénierie, il faut souligner qu'il a fait beaucoup de progrès au cours de la dernière décennie pour offrir une gamme complète de services pour des projets; certaines des principales entreprises commencent à se doter de compétences en conception et en construction.

construction et le matériel. Par contre, dans les projets d'infrastructure, le partenaire canadien reçoit de 20 à 25 pour cent, puisque la majorité des matériaux de construction, des approvisionnementnements et de la main-d'œuvre nécessaires pour le projet sont fournis sur place.

Les entreprises canadiennes ne se sont pas beaucoup intéressées aux projets de la Banque mondiale et de la Banque asiatique de développement. En 1977 et 1978, sur 14 200 appels de soumissions pour des projets de biens d'équipement de la Banque mondiale, des compagnies canadiennes n'ont présenté que 258 soumissions. Notre fiche est encore pire pour les appels de soumissions de la Banque asiatique de développement; des sociétés canadiennes n'ont présenté que 23 soumissions sur un total de 2 100 possibilités au cours de la même période. Le Comité n'est pas en mesure de dire si cette lamentable performance est due à un manque de dynamisme ou à une capacité insuffisante. Néanmoins, puisque des entreprises canadiennes ont réussi dans plus de la moitié de leurs soumissions, nous ne pouvons qu'en conclure qu'il est opportun de poursuivre énergiquement ces opportunités.

Même si l'industrie canadienne s'est taillée une place sur les marchés mondiaux des biens d'équipement, il subsiste encore des lacunes graves dans le secteur des gros projets de biens d'équipement. Comme nous l'avons vu, le gros de nos activités est concentré sur des projets inférieurs à \$50 millions. Si l'on songe à l'avenir, il est évident que la capacité d'entreprendre de gros projets deviendra de plus en plus importante si le Canada veut exporter ses biens d'équipement.

LA LACUNE AU NIVEAU DES GROS PROJETS

L'industrie canadienne a la compétence et l'expérience nécessaires pour exécuter de gros projets de biens d'équipement. Nos firmes d'ingénierie, de construction et de fabrication, dans les domaines des télécommunications, du pétrole et du gaz, des produits pétrochimiques, de l'hydro-électricité, de la technologie nucléaire, des pâtes et papiers, des activités minières et des travaux de génie civil, peuvent concurrencer les meilleures industries au

Le marché canadien des projets de biens d'équipement aura peut-être une forte incidence sur notre aptitude à faire mieux. Le marché intérieur est énorme, d'après les normes mondiales, et deviendra vraisemblablement un élément de plus en plus important du marché international. La demande intérieure devrait atteindre \$200 à 350 milliards au cours des années 80. Le marché national offre donc un potentiel sans égal pour acquérir une expérience de base en vue d'exporter. En outre, les projets de biens d'équipement exigent une forte concentration de main-d'œuvre, ce qui signifie que le Canada ne pourra peut-être pas trouver le personnel technique et administratif nécessaire pour desservir les marchés d'exportation.

UNE TÊTE DE PONT À L'EXPORTATION

L'industrie canadienne a commencé à faire des incursions sur les marchés mondiaux des projets de biens d'équipement au début des années 70. Elle a établi une base annuelle d'activités d'exportation d'environ \$400 millions qui est demeurée stable depuis 1975, à l'exception de quelques fluctuations provoquées par de rares projets de très grande envergure. Un certain nombre d'entreprises ont essayé de devenir des fournisseurs internationaux, mais très peu ont réussi. Parmi les établissements qui ont entrepris des exportations de biens d'équipement de 1972 à 1979, 36 entreprises ont exécuté deux projets ou plus mais six seulement, soit cinq pour cent du total, ont réalisé au moins cinq projets. Bien qu'il semble, au premier abord, que l'activité ait été intense, très peu d'entreprises ont de fait réussi à imposer une présence soutenue sur le marché international.

La majorité des projets de biens d'équipement à l'étranger réalisés par des firmes canadiennes ont été de petits projets. De 1972 à 1979, près de 90 pour cent des projets valaient chacun moins de \$50 millions. En outre, environ 80 pour cent étaient des projets d'infrastructure, secteur où les retombées potentielles du contrat au fournisseur sont nettement plus faibles qu'ailleurs. Le contrat pour un complexe industriel représente pour un fournisseur canadien, entre 45 et 65 pour cent du coût du complexe y compris les services de conception, de

Le potentiel des projets de biens d'équipement

devaient eux-mêmes assumer le plein montant de ces dépassements de coûts. Ils se sont donc tournés vers une nouvelle forme de contrat appelée projet «clés en mains», dans lequel le risque inflationniste est assumé par l'entrepreneur. Dans un projet clés en mains, une seule firme contractante fournit tous les éléments nécessaires à la réalisation du projet: gestion, ingénierie, construction et matériel. Les acheteurs considèrent ce type de contrat comme un moyen de contrôler le coût et le calendrier d'un projet; l'avantage pour les entrepreneurs réside dans l'obtention de la valeur maximale de l'ensemble et non d'une seule partie d'un projet. Aujourd'hui, le marché mondial des projets de biens d'équipement est très compétitif et de nombreuses entreprises y ont acquis de solides positions concurrentielles. En outre, les gouvernements des pays fournisseurs ont encouragé les entreprises à acquérir une compétence dans le domaine des projets de biens d'équipement en vue d'en accroître l'exportation.

On a présenté au Comité des prévisions qui situent présentement le marché mondial des projets de biens d'équipement, réalisés ailleurs qu'au Canada, entre \$50 et \$70 milliards* par année. Entre 100 et 150 projets importants dépassant chacun une valeur totale à l'échéance de \$200 millions démarrent chaque année. Les complexes industriels, y compris les projets clés en mains, représentent environ les deux tiers du total et les projets d'infrastructure l'autre tiers. Si l'industrie canadienne devait obtenir sur ce marché ce qu'elle réalise sur le marché mondial d'exportation, c'est-à-dire une part de 3,4 pour cent, nos exportations de projets de biens d'équipement se situeraient alors entre \$1,5 et 2,5 milliards, soit une amélioration sensible par rapport à notre rendement actuel de l'ordre de \$0,5 milliard.

* L'augmentation du nombre des projets entrepris et l'inflation ne manqueraient pas d'accroître considérablement ce chiffre, au cours de la prochaine décennie.

Les projets de biens d'équipement tombent normalement dans l'une des deux catégories suivantes: les complexes industriels, comme les raffineries de pétrole, les usines pétrochimiques, les usines de produits chimiques, les usines de pâtes et papier et les installations minières; et les projets d'infrastructure qui fournissent les services de soutien fondamentaux d'un pays comme les systèmes de transport et de télécommunications, les centrales électriques, les hôpitaux et les écoles. Chaque projet groupe des services de consultation en ingénierie, de gestion de projet, de construction et de fourniture de machines et de matériel.

Les entreprises canadiennes ont commencé à s'intéresser aux projets de biens d'équipement à l'étranger vers la fin des années 60. Comme l'activité diminuait sur le marché intérieur, la survie des entreprises exigeait de trouver des débouchés au-delà des frontières nationales. Les entreprises d'ingénierie ont montré le chemin en réalisant surtout des projets d'infrastructure. Souvent, les firmes obtenaient des contrats à l'étranger parce qu'elles étaient en mesure d'offrir des services de consultation indépendants à leurs clients. La nature de ce rôle était telle que la fourniture de biens canadiens pour un projet ne relevait pas des responsabilités de l'ingénieur envers le client; si cela avait été, dans certains cas, le professionnalisme de leur relation aurait pu être miné. Ainsi, les tentatives d'exportations par le biais des projets de biens d'équipement ont dû dépasser les préjugés institutionnels avant d'être acceptées et considérées comme une composante nécessaire, sinon, essentielle, de notre façon d'envisager l'exportation.

Le monde des projets de biens d'équipement a considérablement évolué au cours des années 70 alors que les fournisseurs et les clients commençaient à découvrir les avantages des projets globaux. Mais lorsque l'inflation a commencé à provoquer de graves dépassements des coûts, les clients qui regroupaient les projets et les dirigeaient jusqu'à leur achèvement ont constaté qu'ils

3

CHAPITRE TROIS

Le Potentiel des projets de biens d'équipement

servir pour se placer sur un pied d'égalité avec ses concurrents.

Le fait que les filiales dépendent fortement des ventes entre sociétés pour le volume de leurs exportations révèle combien l'accès aux services commerciaux des multinationales peut parfois constituer un avantage au point de vue commercial mais un désavantage sur le plan de l'organisation. L'accès aux services commerciaux facilite la pénétration sur les marchés étrangers mais il nuit également à l'acquisition d'une compétence autonome en matière de commercialisation à l'étranger, la réalisation d'une capacité totale de production et une concurrence directe sur le marché. Cependant, au sens restreint du rendement commercial, les ventes entre sociétés gonflent le volume des exportations et l'accès à la clientèle est réalisé avec un minimum d'efforts et de dépenses.

En comparaison, une entreprise nationale de même envergure que la filiale doit ou bien acquérir une compétence internationale de commercialisation ou bien la trouver ailleurs. Ces deux possibilités exigent beaucoup de temps et de ressources et, dans de nombreux cas, la compagnie ne peut ni acquérir la compétence, ni trouver ailleurs ce dont elle a besoin. En conséquence, les fabricants nationaux partent avec un net désavantage au niveau de la commercialisation, désavantage que nombre d'entre eux ne peuvent jamais surmonter.

Les institutions en place ne relèvent pas le défi de réaliser les possibilités d'exportation du Canada. Les entreprises qui présentent le plus de potentiel n'ont pas les ressources et les aptitudes nécessaires pour vendre à l'étranger. Le secteur des maisons d'import-export n'est pas encore arrivé au stade où il peut assumer une responsabilité aussi vaste et les grosses sociétés n'y sont pas intéressées. Pour permettre aux fabricants exportateurs d'accroître le volume de leurs ventes à l'étranger et pour aider les fabricants à pénétrer pour la première fois sur les marchés étrangers, il faut que les entreprises canadiennes aient une capacité internationale de commercialisation. L'absence d'une telle capacité dans de nombreuses entreprises canadiennes constitue une lacune importante dans notre aptitude à réaliser le potentiel d'exportation qui semble exister. Nous exposons dans les chapitres suivants nos recommandations qui ont pour objet de combler cette lacune.

Les filiales de sociétés multinationales ont un avantage commercial concurrentiel sur les entreprises exclusivement nationales. Nos recherches indiquent que même si la propriété étrangère n'a qu'un faible rapport avec le rendement à l'exportation, l'accès à la capacité de commercialisation et aux circuits de distribution de la société mère a un rapport étroit avec la réussite face aux concurrents sur les marchés étrangers. En effet, la filiale profite de certains services liés à une société d'import-export grâce à sa liaison avec une entreprise de plus grande envergure ayant des activités, des agents, des débouchés et des réseaux de distribution dans le monde entier. Les renseignements sur les marchés, l'identification des débouchés, les expéditions en gros et le service après-vente ne sont que quelques exemples des fonctions commerciales disponibles grâce au réseau d'une compagnie internationale. Le lien avec la société multinationale est également avantageux pour trouver les approvisionnements en matières premières et les acheter ensuite en gros pour la société internationale. Les avantages découlant de cette relation sont particulièrement évidents dans les mandats mondiaux sur les produits et dans les exportations entre sociétés.

Un mandat mondial sur un produit confère à une filiale la responsabilité exclusive de présenter un certain produit au nom du réseau mondial de distribution et de vente de la société mère, ce qui donne à l'entreprise l'opportunité de devenir compétitive sur les marchés mondiaux. Au sein d'une multinationale, la concurrence pour les mandats sur les produits est âpre mais, lorsqu'une entreprise obtient un mandat sur un produit, il lui permet de s'infiltrer sur les marchés mondiaux en utilisant souvent comme base la position de la société mère.

La possibilité d'utiliser l'usine et le matériel de la filiale pour se spécialiser dans un produit destiné à une distribution mondiale par l'intermédiaire d'un réseau existant constitue un avantage concurrentiel souhaitable. Un fournisseur national est certainement libre de prendre l'initiative et de concentrer sa production sur un produit, mais les problèmes ultérieurs touchant l'identification et l'expansion des marchés et la distribution sont énormes si on les compare à la position d'une filiale. Il n'existe tout simplement pas de structure équivalente dont le fournisseur national peut se

point de maturation, qui demandera une consolidation et une spécialisation.

les échanges internationaux est généralement faible.

Au Canada, les maisons de commerce privées ont traditionnellement réagi aux occasions que présentait le marché plutôt que de rechercher des débouchés. C'est pour cette raison que l'Association canadienne d'exportation décrit le secteur des maisons d'import-export comme étant «un reflet des produits canadiens disponibles pour l'exportation». Le fait de réagir au lieu de prendre l'initiative explique en grande partie pourquoi les maisons de commerce canadiennes sont petites, axées sur le commerce des marchandises et sous-développées. La faiblesse du secteur canadien des maisons d'import-export prive les fabricants ayant un potentiel d'exportation de l'accès à tout l'éventail des services commerciaux dont ils ont besoin.

Les grosses compagnies canadiennes et étrangères ont une capacité de commercialisation internationale, mais la plupart d'entre elles ne sont pas intéressées à assumer de telles responsabilités pour les produits d'autres sociétés. Ces compagnies ont déjà mis au point les circuits de distribution et la structure nécessaires pour traiter des affaires internationales à grande échelle, ou bien elles y ont accès. Leur chiffre d'affaires leur permet de réduire les coûts unitaires de mise en marché. Certains gros fabricants qui ont obtenu une nouvelle possibilité de bénéfices dans la pratique du commerce international ont même créé leurs propres filiales d'import-export. Outre son rôle commercial traditionnel, une filiale d'import-export procure les approvisionnements-clés à la société mère, offre toute une gamme de produits de la société et peut aider la société mère à écouler des produits provenant de transactions non monétaires.

Les grosses compagnies préfèrent fabriquer et commercialiser leurs propres produits; elles veulent exercer un certain contrôle et la perspective des produits vendus par ou pour d'autres compagnies ne les enchante guère. En général, la perspective de prendre en charge des produits complémentaires ou conformes à leurs propres lignes de produits ne semble pas les attirer. Face à l'évolution des profils et des techniques du commerce mondial, les gros fabricants sont suffisamment occupés à simplement maintenir leur propre position.

Près de 600 entreprises canadiennes se qualifient de maisons d'import-export. Leur grand nombre continue d'avantage une faiblesse qu'un atout du secteur car chaque société a un chiffre d'affaires modeste. L'import-export opère avec une faible marge bénéficiaire et il dépend d'un chiffre d'affaires et d'un roulement élevés pour réaliser des bénéfices. L'aptitude à tirer profit d'une compétence commerciale spécialisée est primordiale pour la rentabilité des sociétés d'import-export. La majorité des maisons d'import-export canadiennes ne sont tout simplement pas assez importantes pour une utilisation optimale des ressources et la réalisation de bénéfices élevés à la manière d'une société d'import-export importante. Et sans cette envergure, il est difficile d'attirer les clients et de les conserver.

Moins de 20 pour cent des maisons d'import-export canadiennes ont déclaré des ventes supérieures à \$5 millions l'an dernier*. Les autres tombaient carrément dans la catégorie des petites entreprises. Si l'on examine de près la ligne de produits des moyennes et grosses entreprises, on remarque la prépondérance des produits agricoles, du bois, des pâtes et papiers, des produits alimentaires transformés, des produits chimiques et des fournitures. Les compagnies étrangères d'import-export qui opèrent au Canada se fondent sur les mêmes lignes de produits: Mitsubishi Canada vend des produits agricoles, du bois, des minerais, du poisson et des machines industrielles spécialisées.

Le nombre d'employés peut constituer un indice de l'envergure d'une maison d'import-export. La société d'import-export canadienne typique dans la catégorie des grosses et moyennes entreprises compte moins de 20 employés. La société d'import-export étrangère typique opérant au Canada a près de 50 employés. Nous ne connaissons aucune compagnie canadienne d'import-export ayant plus de 100 employés engagés dans une activité commerciale. Même si divers fabricants et grossistes qui font du commerce ont de gros effectifs, le nombre des employés véritablement engagés dans

* Données tirées du Système de repérage des données, août 1980.

l'expansion des exportations et le Programme de développement des marchés d'exportation.

C'est peut-être la déclaration suivante, faite devant le Comité au cours d'une de ses réunions régionales, qui résume le mieux le dilemme des petits et moyens fabricants au niveau des exportations, tel qu'il ressort du sondage:

«Le prix de la ligne de produits est concurrentiel, le modèle est populaire et la matière première est bon marché au Canada. D'un autre côté, le développement des marchés d'exportation est difficile. Les détaillants sont intéressés par le produit mais nous avons besoin des services d'un distributeur et les distributeurs intéressés sont difficiles à trouver.» (Un exportateur de produits manufacturés du Québec)

Les fabricants canadiens doivent avoir accès à une compétence de mise en marché à l'échelle internationale, si ils veulent commencer à réaliser un succès qu'une partie du potentiel d'exportation décrit par le Comité. Comme le sondage de la Chambre de commerce le laisse entendre, les entreprises canadiennes doivent être dotées d'un directeur des exportations et d'une compétence commerciale pour aborder les marchés étrangers. Les organismes gouvernementaux comme le Service des délégués commerciaux ne peuvent réaliser les ventes directes et entretenir les relations durables que nécessite une présence soutenue sur les marchés.

LE BESOIN D'ACCÈS À UNE COMPÉTENCE COMMERCIALE

Les fabricants canadiens pourraient logiquement se tourner vers les maisons d'import-export privées pour trouver la compétence de commercialisation internationale dont elles ont besoin. Au Canada, malheureusement, le secteur des maisons d'import-export privées en est encore au premier stade de son développement. Il compte un grand nombre de petites entreprises qui font le commerce de produits à l'image de l'importance des richesses naturelles au Canada. La plupart des maisons de commerce privées souffrent d'un manque chronique de capital et occupent une position précaire à la fois en ce qui concerne les réseaux et l'éventail des produits. Ce secteur n'a pas encore atteint le

Le sondage sur les exportations effectué pour le Comité par la Chambre de commerce du Canada met en lumière les problèmes de mise en marché qui se posent aux exportateurs canadiens. Voici une brève description des sociétés qui ont fait l'objet de cette enquête; elles sont surtout situées en Ontario et au Québec, plutôt que dans les régions périphériques du pays; elles comptent moins de 500 employés, taille qui correspond à leur chiffre d'affaires moyen déclaré, inférieur à \$50 millions; et il s'agit surtout d'établissements manufacturiers, les entreprises de gros et de détail se classant loin au deuxième rang.

Près du quart des compagnies participantes n'ont fait état d'aucune exportation. Par ailleurs, un nombre à peu près équivalent de sociétés exportent plus de 25 pour cent de leur production. Au total, si l'on inclut dans le groupe les entreprises non exportatrices, plus de la moitié des sociétés exportent moins de 10 pour cent de leur production. Pour ce qui est de la diversité des marchés étrangers, les ventes des exportateurs du groupe ne dépendent pas uniquement du marché américain. Une majorité de sociétés vendent à la fois aux États-Unis et sur d'autres marchés. Les autres se partagent à peu près également entre le marché américain et les autres marchés.

Le président-directeur général est le principal responsable des exportations pour plus d'un tiers des entreprises qui ont répondu au questionnaire. C'est la personne qui a été la plus fréquemment citée dans une liste qui énumérerait aussi le directeur des ventes à l'exportation et le gérant général des ventes. Le poste de gérant des ventes à l'exportation ne venait qu'au troisième rang, ce qui laisse supposer que peu d'entreprises participantes ont un tel poste dans leur organisation.

Le manque de connaissance des marchés d'exportation, l'insuffisance de la capacité de production et la présence de produits non concurrentiels à l'échelon international figurent parmi les principaux obstacles à l'expansion des exportations cités par les répondants. Afin de corriger le manque de connaissance des marchés d'exportation, les entreprises qui font affaiblir les marchés étrangers font largement appel au Service des délégués commerciaux du Canada. D'autres services gouvernementaux de soutien au commerce sont également bien connus et utilisés, comme la Société pour

res feront augmenter considérablement le total des emplois. Les recherches du Comité indiquent qu'un accroissement des exportations de \$1 milliard peut produire 42 700 emplois au Canada. Le potentiel d'exportation décelé pourrait donc signifier pour les Canadiens entre 300 000 à 500 000 emplois supplémentaires.

LA RÉALISATION DU POTENTIEL D'EXPORTATION DU CANADA

C'est surtout chez les petites et moyennes entreprises que se trouve le potentiel supplémentaire d'exportation. Nous avons concentré notre étude sur les sociétés dont les produits sont concurrentiels et dont les propriétaires sont disposés à vendre en dehors des marchés nationaux. En outre, il ne devrait pas être difficile de réaliser une hausse graduelle du rendement à l'exportation de 10 à 20 pour cent par rapport aux niveaux actuels. Le problème qui demeure réside dans la mise en marché. Dans le groupe cible, la plupart des sociétés n'ont pas les ressources nécessaires pour identifier les marchés étrangers et s'y installer de façon permanente.

La taille d'une entreprise influe sur sa capacité de commercialisation à l'étranger. Souvent, les petites compagnies n'ont pas les ressources financières et humaines nécessaires pour trouver et exploiter de nouveaux débouchés. Elles n'ont pas accès à un réseau de sociétés affiliées et des renseignements sur les marchés. Pour les petites compagnies, la perspective d'investir pour accroître la capacité de production en vue de desservir des marchés étrangers implique également la possibilité de tout perdre. Des productions courtes et des coûts unitaires élevés, en plus des coûts de transport, désavantagent les petites compagnies sur les marchés étrangers. En outre, certains propriétaires préfèrent « penser petit » ou tout au moins « penser marché intérieur » plutôt que de se lancer sur les marchés étrangers dans des activités qui sont plus risquées et exigent plus de temps. De leur point de vue, l'avantage concurrentiel des grosses compagnies réside dans leur capacité d'investir à long terme dans la mise en valeur des marchés d'exportation.

exportatrice intensive. Compte tenu d'un chiffre d'affaires global d'environ \$15 milliards, l'augmentation des exportations atteindrait \$3 milliards. Si l'on ajoute les \$3 milliards provenant des nouveaux exportateurs aux \$6 milliards provenant de l'accroissement des ventes à l'étranger des exportateurs actuels, on obtient un potentiel d'exportation d'au moins \$9 milliards dans le secteur manufacturier tel qu'il existe actuellement. Et cette estimation ne tient pas compte de mesures d'encouragement si ce n'est de motiver davantage les fabricants canadiens à exporter.

Notre estimation du potentiel d'exportation du secteur manufacturier fut nécessairement une démarche subjective. Il y a bien sûr d'autres moyens d'en arriver à une telle évaluation. Par exemple, les exportations représentent 32 % du total des expéditions canadiennes de produits manufacturés de \$166 milliards en 1980. Une augmentation de 5 % des exportations pourrait représenter un potentiel de ventes de \$8,3 millions. Par ailleurs, le potentiel d'exportation dont nous avons fait état précédemment dans ce chapitre se fonde en partie sur la valeur du dollar en 1975 parce que ce sont là les données les plus récentes qui soient disponibles. Si on rajustait ce chiffre pour tenir compte de l'inflation, on se rapprocherait des \$12 milliards.

Le potentiel d'exportation de \$8 à 12 milliards dont nous parlons n'est qu'une estimation. Non seulement nos calculs sont-ils inexacts, mais le Comité n'a pu songer à aucune autre façon de déterminer si les produits canadiens sont véritablement compétitifs à l'échelon international que de procéder à des tests sur le marché. Néanmoins, en dépit de ce problème d'estimation, il est clair qu'il existe un potentiel d'exportation considérable dans le secteur manufacturier.

Les exportations offrent également d'énormes possibilités d'augmentation des emplois dans le secteur manufacturier. Actuellement, les petites et moyennes entreprises représentent 70 pour cent de tous les emplois du secteur manufacturier et les efforts qui aboutissent à des ventes supplémentaires

* Statistique Canada, publication n° 31-001 au catalogue, décembre 1980, et estimations préliminaires. Groupe des renseignements économiques, Industrie et Commerce.

mais perdent du terrain lorsqu'il s'agit des marchés étrangers. Bien que les petits et moyens fabricants représentent plus de la moitié de la production totale en termes de chiffre d'affaires, ils réalisent moins du tiers des expéditions à l'étranger.

Le Comité décèle un véritable potentiel d'accroissement des exportations parmi les petits et moyens fabricants qui ont déjà des produits compétitifs à l'échelle mondiale mais qui n'exportent pas. La plupart des gros fabricants canadiens exportent et bon nombre de ceux qui n'exportent pas actuellement sont limités au marché canadien par des accords de vente ou par la société mère dans le cas d'une filiale d'une société multinationale. De nombreuses contraintes commerciales freinent la pénétration des petites et moyennes entreprises à l'étranger. Citons leurs ressources financières limitées, des produits non concurrentiels, un manque de motivation, une capacité de production réduite et des restrictions commerciales issues d'accords de vente ou d'utilisation sous licence de brevets. Même si une entreprise est compétitive à l'étranger, les lacunes de commercialisation à l'étranger la confinent au marché canadien. Pourtant, comme nous l'avons vu, lorsque ces petites sociétés exportent, elles sont aussi actives que les grosses sur les marchés étrangers.

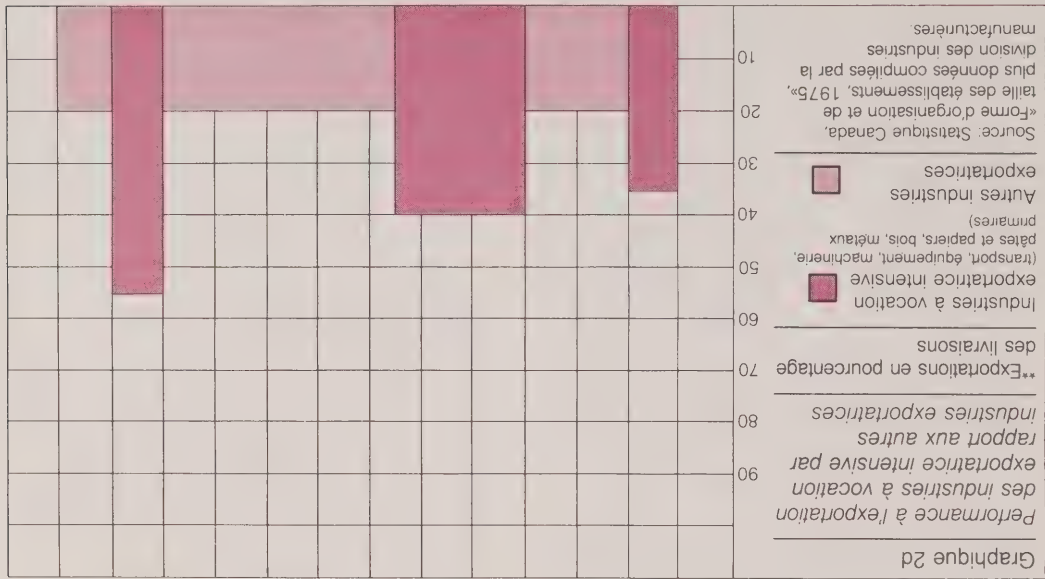
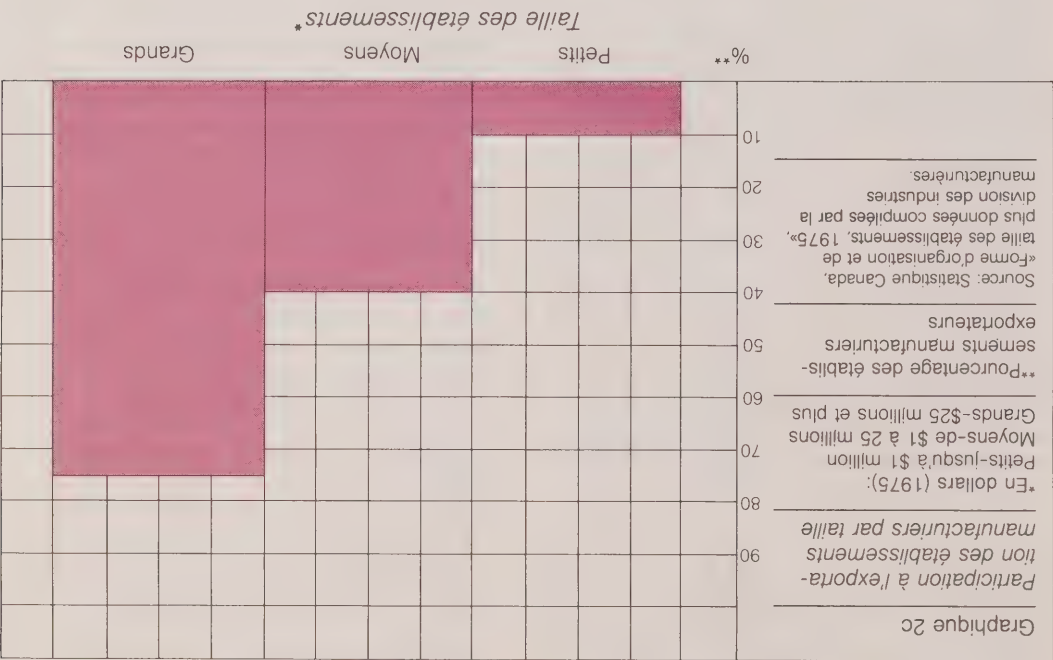
On compte au Canada près de 30 000 établissements manufacturiers dont 6 000 exportent. D'après les estimations de l'Association canadienne d'exportation (ACB), des 24 000 qui restent, près de 1 000 compagnies canadiennes répondent à la définition des entreprises manufacturières non exportatrices qui sont intéressées à exporter et en mesure de le faire. Ce chiffre est étayé par un sondage effectué par la Chambre de commerce du Québec auprès de 3 000 entreprises manufacturières de la province qui emploient entre 20 et 500 travailleurs. Ce sondage a indiqué que 600 d'entre elles exportent et que 450 autres en ont la possibilité.

Si l'on pouvait inciter les 1 000 compagnies identifiées par l'ACB à exporter, il semble raisonnable d'espérer qu'elles atteindraient, en fin de compte, un rendement «normal» à l'exportation de 20 pour cent de la production comme les fabricants canadiens en dehors des industries à vocation

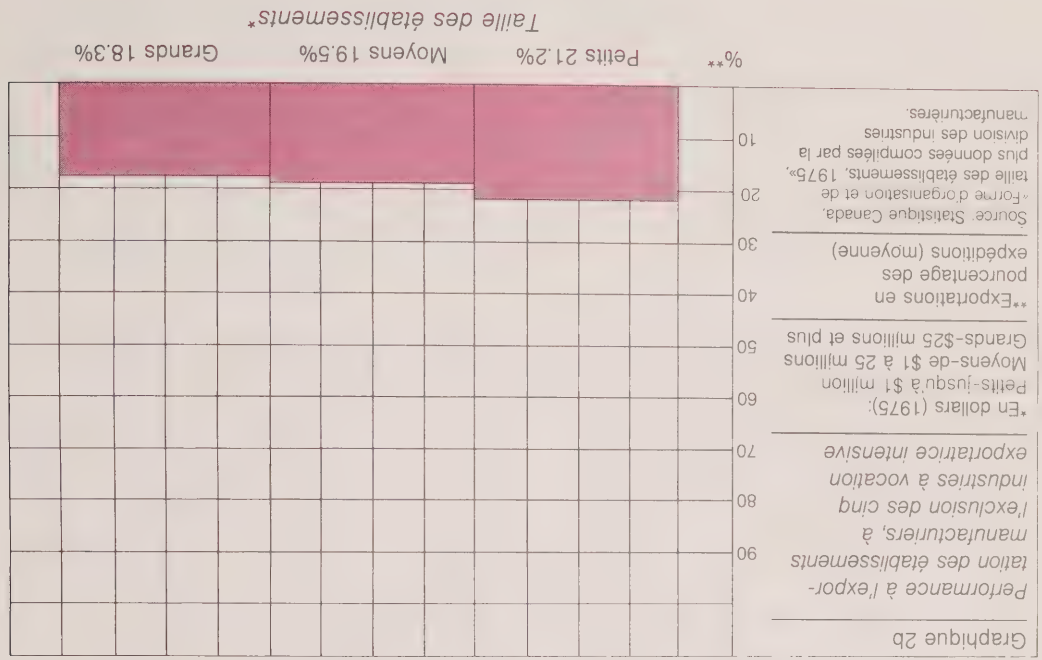
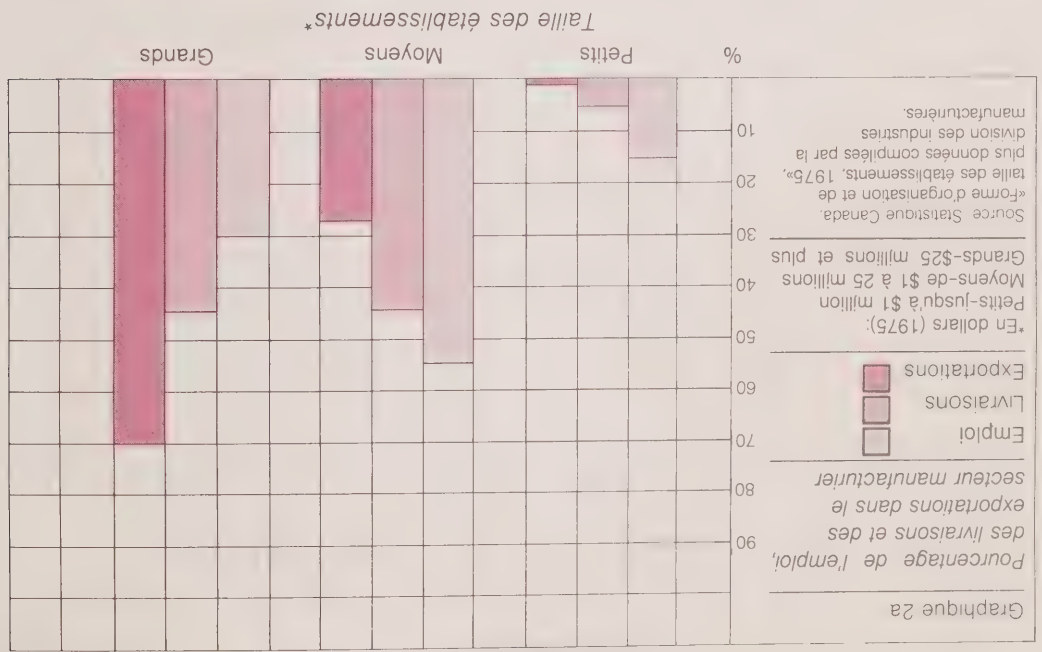
Dans ce groupe, on pourrait encourager près de 2 000 compagnies à réaliser le même rendement que les sociétés de même importance appartenant aux industries à vocation exportatrice intensive. Dans le groupe des grosses compagnies, même s'il n'y a qu'environ 200 sociétés en cause, l'écart de rendement est si grand qu'il exige une attention particulière. Le potentiel de ce groupe est dû au fait que le chiffre d'affaires est considérable, même pour un petit nombre de compagnies. L'écart de rendement est également important pour les petites compagnies et des améliorations dans ce groupe contribueraient aussi à un accroissement des exportations. (graphique 2d)

Votre Comité a tenté d'évaluer l'étendue du potentiel à l'exportation des établissements manufacturiers. Bien que nous ne soyons arrivés à rien de précis, nous avons néanmoins pu mesurer à quel point les lacunes de notre performance à l'exportation sont importantes. Si les grosses et les moyennes entreprises, en dehors des industries à vocation exportatrice intensive, consacraient 10 pour cent de plus de leur production aux marchés étrangers, ce serait là un objectif réaliste d'une valeur monétaire considérable, soit une augmentation de 10 pour cent des exportations dans le chiffre d'affaires total d'environ 2 000 compagnies moyennes ayant des ventes moyennes de \$15 millions. Ajoutons-y une augmentation équivalente pour environ 200 grosses sociétés ayant des ventes moyennes de \$160 millions et dans 800 petits établissements ayant un accroissement des ventes à l'exportation de près de \$6 milliards. Avec une amélioration du rendement des industries à vocation exportatrice intensive, ce chiffre pourrait même être encore plus élevé.

Si une hausse de 10 pour cent des ventes à l'étranger de certains exportateurs produisait des ventes supplémentaires de produits manufacturés de \$6 milliards, l'arrivée de nouveaux exportateurs aurait également une incidence considérable. D'après nos renseignements, si une société est une grosse entreprise, c'est qu'elle exporte déjà. Les meilleurs candidats pour devenir de nouveaux exportateurs sont donc les petites et moyennes entreprises. À l'heure actuelle, ces entreprises connaissent certains succès sur le marché canadien



Taille et nombre des établissements dans chaque catégorie



Les produits manufacturés: le défi à l'exportation

voulons réaliser ce potentiel. Voici les faits* sur lesquels sont fondées ces conclusions:

- Les établissements manufacturiers importants, c'est-à-dire dont les expéditions annuelles sont supérieures à \$25 millions** sont responsables de la part du lion des exportations, soit 71,4 pour cent. (graphique 2a)

- Cinq secteurs exportent nettement plus que les autres. Le matériel de transport, les machines, le bois, les pâtes et papiers et les métaux primaires représentent 75 pour cent des exportations de l'industrie manufacturière canadienne.

- En faisant abstraction de ces cinq principaux secteurs, les grosses entreprises exportatrices n'exportent pas plus de produits en moyenne que les petites. En fait, le pourcentage des exportations des gros établissements est sensiblement inférieur à celui de petites entreprises dans certains secteurs. (graphique 2b)

- C'est le pourcentage beaucoup plus élevé d'établissements exportateurs parmi les grands établissements manufacturiers qui explique l'écart de rendement vis-à-vis des établissements petits et moyens. (graphique 2c) Lorsque les petites entreprises en dehors des cinq secteurs à vocation exportatrice intensive exportent, elles obtiennent d'aussi bons résultats que les grosses sociétés. Le problème tient à ce qu'un nombre insuffisant de petites entreprises ont commencé à exporter.

- C'est dans la catégorie des entreprises moyennes que l'on trouve le meilleur potentiel d'améliorer notre rendement à l'exportation.

* Le comportement des établissements manufacturiers canadiens face à l'exportation» document de travail préparé par André Morin, direction de la recherche, Bibliothèque du parlement, avril 1981.
** Selon la valeur du dollar en 1975; à l'heure actuelle, il s'agissait plutôt de \$50 millions.

L'augmentation des ventes de produits manufacturés à l'étranger représente, pour les Canadiens, le plus grand défi à l'exportation: le présent chapitre porte sur notre aptitude à relever ce défi. Le Comité a voulu au préalable savoir dans quelle mesure le Canada avait le potentiel d'augmenter ses exportations. Pour répondre à cette question, il nous a fallu émettre des hypothèses sur le secteur manufacturier. Nous fondant sur ces hypothèses et sur les résultats de nos recherches, nous avons conclu à un potentiel d'exportations additionnelles de \$8 à 12 milliards dans ce secteur. Ce chapitre porte donc sur les possibilités à exploiter, les défis à relever et les obstacles à franchir.

LE POTENTIEL D'EXPORTATION

Le potentiel d'exportation de produits manufacturés que nous avons decelé semble au premier abord fantaisique. Mais par rapport au déficit commercial du Canada de \$18 milliards pour les produits finis et à notre part décroissante des exportations mondiales, ce potentiel ne constitue qu'une amorce de solution. Les mesures que nous pourrions prendre pour réaliser ce potentiel n'ont rien de nouveau ni de révolutionnaire. Elles supposent deux objectifs fondamentaux:

1. encourager les sociétés qui exportent déjà à le faire davantage pour arriver au niveau d'exportation atteint par nos meilleures entreprises; et
2. accroître le nombre des petites et moyennes entreprises exportatrices.

C'est par l'analyse des statistiques commerciales des entreprises exportatrices et des témoignages au comité que nous avons élaboré cette stratégie à double volet pour l'expansion du commerce international canadien. Les faits sont très clairs: nous disposons d'un potentiel d'exportation considérable. Mais nous devons adopter une approche beaucoup plus dynamique que dans le passé si nous

2

CHAPITRE DEUX
*Les Produits manufacturés:
le défi à l'exportation*

C'est là une liste impressionnante d'atouts qui, comme nous l'avons vu, peuvent avoir des retombées considérables à la fois sur le volume et sur la nature des échanges lorsqu'une maison d'import-export les met en oeuvre.

- un contrôle sur la commercialisation internationale qui permet de faire revenir une plus grande part de la valeur des produits vendus au pays fournisseur;
- une diversification des risques d'exportation en raison du chiffre d'affaires engagé et du nombre de produits.

anti-trust, pour la création de consortiums d'exportation. Les États-Unis ont reconnu la nécessité d'accroître leurs exportations de produits manufacturés et mettent l'accent sur les changements institutionnels dans le cadre de leur programme global.

A lors que de nombreux pays créent des maisons d'import-export, les sogoshosha japonaises réagissent face à des changements qui pourraient avoir des retombées considérables sur leurs futures activités. L'accroissement des mesures protectionnistes dans de nombreux pays, la multiplication des transactions non monétaires, le transfert des avantages concurrentiels dans le secteur des produits manufacturés et l'instabilité politique chronique dans les pays riches en ressources naturelles ont obligé les maisons d'import-export japonaises à reconsidérer leur position concurrentielle dans les années 80. Les sogoshosha investissent systématiquement à l'étranger dans des entreprises, des réseaux de distribution et des projets d'exploitation des ressources naturelles. Elles insistent sur la continuité des approvisionnements en matières premières essentielles. Ces mesures confirmeront la main-mise des sogoshosha sur les entreprises manufacturières japonaises et établiront de nouvelles têtes de ponts dans les économies étrangères dans lesquelles elles investissent.

D'après les preuves recueillies, le Comité conclut que les maisons générales d'import-export jouissent d'atouts importants qui profitent en fin de compte à l'économie nationale. Parmi ceux-ci :

- des renseignements complets sur les marchés;
- une compétence pour développer de nouveaux marchés;
- une compétence dans les ventes à l'étranger;
- un réseau de distribution bien établi;
- une gamme de services commerciaux compétitifs;
- une connaissance des nouvelles méthodes de commerce;
- une compétence pour se procurer des approvisionnements sûrs en ressources rares;
- une puissance financière;

chaque maison générale doit avoir au moins 20 filiales outre-mer; et toutes les maisons générales doivent être cotées à la bourse coréenne. L'expansion des 13 maisons générales d'import-export coréennes a été impressionnante; leurs exportations ont atteint environ \$4 milliards en 1978, soit une hausse de presque \$1,5 milliard par rapport à 1977 et un quadruplement des ventes depuis 1975. Les maisons générales d'import-export représentaient 31,8 pour cent des exportations de la Corée en 1978 par rapport à 5,3 pour cent en 1975.

Le Brésil a adopté la méthode des maisons d'import-export mais a choisi d'en créer deux, de Petrobras, société pétrolière nationale, s'occupe principalement de produits agricoles même si elle vend aussi quelques produits manufacturés. Cobec appartient en partie à la Banque nationale du Brésil ainsi qu'à plusieurs banques commerciales nationales et étrangères. Elle vend principalement des produits agricoles et les ventes de produits manufacturés représentent moins de 10 pour cent de l'ensemble de ses activités. Bien que ces maisons d'import-export aient connu une croissance relativement importante depuis leur création dans les années 70, elles n'ont pas eu l'incidence prévue au départ sur les exportations des produits manufacturés.

Nous savons que plusieurs pays du Sud-Est asiatique ont établi des maisons d'import-export, mais nous ne sommes pas en mesure de juger de leur rendement. Singapour a mis sur pied une société appelée Intraco destinée à accroître les exportations des petites entreprises et à commercer avec le bloc des pays de l'Est. La Thaïlande est en train de promouvoir l'expansion de 12 maisons d'import-export et la Malaisie établit des maisons en s'associant aux sogoshosha japonaises. La Nouvelle-Zélande exploite depuis plus de 10 ans une maison d'import-export nationale qui encourage les exportations des petites et moyennes entreprises.

Aux États-Unis, une loi favorisant la création de sociétés d'import-export sera bientôt déposée à nouveau devant le Congrès. Cette loi permettrait aux banques une participation importante dans des sociétés d'import-export et assouplirait les règles

Les maisons d'import-export ont constitué pendant des siècles des réseaux commerciaux internationaux pour le Japon, la Grande-Bretagne, les Pays-Bas, la République fédérale d'Allemagne, la

Le succès des maisons d'import-export a encouragé plusieurs pays à créer leurs propres sociétés. La Corée est le pays qui a imité le mieux le modèle japonais en mettant sur pied en 1975 un réseau de maisons générales d'import-export. L'approche adoptée par la Corée consistait à séparer les fonctions de mise en marché des manufacturiers existants et à les regrouper dans des maisons d'import-export au service de groupes industriels. Le nom de maison générale d'import-export est réservé aux organisations qui répondent à certains critères: les exportations doivent représenter au moins deux pour cent des exportations de la Corée; les ventes de cinq produits distincts doivent dépasser, pour

Bon nombre de témoins ont prévenu le Comité que les modèles étrangers, notamment les *sogoshas* du Japon, ne pourraient être adaptés au contexte des entreprises canadiennes. Nous convenons que ces institutions ont évolué au cours des années dans des cultures uniques et ne peuvent être transplantées dans notre système. En même temps, ces sociétés jouent un rôle vital et, dans certains cas, elles dominent même les réseaux d'échanges. En étudiant l'expansion des maisons d'import-export, nous pourrions comprendre leurs méthodes, la concurrence qu'elles se livrent, les services qu'elles offrent à leurs clients, les fonctions qu'elles assument et la mesure dans laquelle leurs activités sont devenues des facteurs-clés du succès commercial.

leur pertinence au contexte canadien.

La croissance et l'expansion continues des maisons d'import-export* dans le monde entier ont naturellement intéressé tout particulièrement le Comité. Elles ont depuis toujours joué un rôle important dans le commerce international. Grâce à elles, des pays comme le Japon, la République fédérale d'Allemagne, la Grande-Bretagne et le Danemark ont connu de grands succès commerciaux. Nous avons donc étudié ces institutions et leur pertinence au contexte canadien.

D'IMPORT-EXPORT CROISSANCE DES MAISONS

dépendrons des experts étrangers.

Si ces chiffres sont exacts et si cette tendance à la hausse se poursuit, le Comité ne peut qu'en venir à la conclusion que les exportateurs canadiens devront se familiariser avec le système des transactions non monétaires s'ils veulent accroître leurs perspectives commerciales au cours des années 80. Toutefois, le Canada ne possède pas encore les connaissances et les aptitudes nécessaires pour tirer profit de ces possibilités. Tant que nous n'aurons pas comblé ce manque de compétence, nous

France, le Danemark, et plusieurs autres pays. Elles se livrent à toutes les formes d'échange: exportations, importations et de plus en plus, échanges entre pays tiers. Dans le cas du Japon, les maisons générales d'import-export ont servi d'intermédiaires à des groupes d'entreprises manufacturières, en commercialisant leurs produits et en achetant pour elles des matières premières. À l'heure actuelle, les neuf principales *sogoshas* détiennent 50 à 55 pour cent du commerce extérieur du Japon et leurs ventes équivalent presque au quart de son PNB. En fait, les ventes globales des neuf *sogoshas* sont équivalentes au PNB du Canada.

Par opposition, les maisons d'import-export européennes sont issues du lien entre les pays colonisateurs et leurs colonies. D'autres fournisseurs étaient libres de commercer sur ces marchés et d'y imposer une concurrence directe mais, pour y réussir, il leur fallait triompher de liens solides souvent historiques et déjouer les réseaux de renseignements bien développés que les maisons d'import-export avaient mis sur pied. L'aptitude à servir la loyauté du fournisseur demeure une différence importante entre la méthode japonaise et celle adoptée par les maisons d'import-export européennes et nord-américaines. Ces dernières ne l'ont pas. Lorsque le fournisseur ne retire aucun avantage important de cette relation, il a tendance à se lancer dans la commercialisation directe de ses propres produits à l'étranger. Toutefois, cela n'a pas empêché certaines sociétés européennes importantes et dynamiques de continuer à occuper une position solide dans le commerce mondial.

ciels soient en voie d'élimination, il s'en dresse d'invisibles pour les remplacer.

La véritable question qui se pose pour la politique d'exportation du Canada est de savoir dans quelle mesure elle peut se contenter des miettes laissées par ses voisins. Si nous ne suivons pas le mouvement, nous en paierons le prix en perdant des marchés d'exportation. Si nous emboîtons le pas, le prix sera tout aussi élevé, puisqu'il nous faudra défrayer le coût des subventions accordées aux acheteurs étrangers. Etant donné que le commerce international n'est plus régi par des règles statiques, le Canada doit redoubler de prudence en optant pour telle ou telle façon d'agir. Dans certains cas, les autorités décideront peut-être de prendre l'initiative et d'établir de nouvelles règles de concurrence internationale. Il est clair qu'il nous faut trouver un moyen quelconque de rejoindre la tête du peloton. Toutefois, il pourra arriver que ce ne soit pas dans notre intérêt de soutenir une concurrence acharnée très coûteuse et nous devrons donc alors être prêts à en accepter les conséquences.

Recours aux transactions non monétaires

Le Comité s'est enquis de l'importance et des perspectives des transactions non monétaires*. En toute franchise, nous avons éprouvé des difficultés à trouver des réponses au Canada. La plupart des témoins n'avaient jamais effectué de transactions non monétaires. Nous n'avons pas non plus rencontré ou entendu parler de spécialistes actifs en la matière au Canada. On nous a fait part de problèmes comme celui d'un surplus de chausures ou d'autres produits pour lesquels il n'y a pas de marché disponible au Canada. À prime abord, il nous faut conclure que les transactions non monétaires sont ignorées de la plupart des hommes d'affaires canadiens et qu'actuellement personne n'est intéressé ou préparé à entrer dans le monde complexe des transactions non monétaires.

* Échanges commerciaux impliquant le recours final à des biens plutôt qu'à des devises pour payer d'autres biens.

Dans l'étude de cette question, nous avons tenté d'évaluer l'importance relative des transactions non monétaires dans nos exportations à long terme. À cette fin, nous avons mené des enquêtes précises au Canada et nous avons soulevé la question lors de nos réunions à l'étranger. À ce stade-ci, nous ne disposons que d'informations fragmentaires pour tirer des conclusions, mais tout semble indiquer que les transactions non monétaires sont aujourd'hui un facteur plus important dans le commerce mondial que nous, Canadiens, voulons bien l'admettre, et que leur importance ira grandissant.

Un certain nombre de forces concurrentes, à l'échelle mondiale, à la croissance des transactions non monétaires. Les pays en développement et ceux du bloc de l'Est sont à court de devises fortes et cherchent à payer leurs exportations par une forme quelconque d'échange ou de troc. Les maisons d'import-export et autres entreprises internationales de commercialisation sont en concurrence pour les nouveaux marchés en offrant de conclure des transactions multipartites qui ne requièrent pas, dans tous les cas, de versements en devises fortes. Il semble donc qu'une pénurie de devises fortes n'est plus un obstacle absolu au commerce et que la disponibilité des transactions non monétaires est devenu un facteur concurrentiel additionnel.

Le Comité a eu du mal à évaluer l'ampleur actuelle de ces échanges. Il ressort d'une étude menée récemment par l'OCDE* que, sous toutes réserves, environ 20 pour cent du commerce mondial s'est effectué sur une base de réciprocité au cours des 15 dernières années, mais que moins de cinq pour cent du commerce a impliqué du troc au sens restreint d'un simple échange de biens. L'étude mentionne aussi que les échanges de réciprocité ont représenté environ quarante pour cent du commerce avec les pays du Tiers-Monde. Le département du Commerce américain a annoncé récemment que le troc compte actuellement pour 10 à 20 pour cent du commerce mondial, alors qu'il n'en représentait que deux pour cent en 1976.

* Organisation de coopération et de développement économiques

* *The Export Imperative* (Report to the President's Export Council), décembre 1980.

Participation
des gouvernements

Comme nous l'avons souligné dans notre second rapport, l'un des thèmes familiaux dans les témoignages recueillis par le Comité avait trait aux

nant un impératif économique.

Au cours de réunions avec des hommes d'affaires et de hauts fonctionnaires aux Etats-Unis et en Europe, nous avons constaté l'importance que nos partenaires commerciaux attachent aux changements qui s'opèrent dans l'économie mondiale et les efforts concertés qu'ils déploient pour en tirer profit. Face à une croissance intérieure lente, la réaction de nombreux pays a été d'augmenter les exportations. En Europe, le commerce international est considéré comme une jungle exigeant l'action concertée des secteurs public et privé. Aux Etats-Unis, le récent rapport de l'*Export Council* du président souligne l'urgence pour les Etats-Unis d'une expansion rapide et soutenue de leurs exportations de biens et services*. Exporter est maintenant un impératif économique.

Aspect vital des exportations

s'est développé et comme le montrent plus justement les tendances particulières qui se manifestent. Le Comité s'est surtout attaché aux tendances qui modifient la façon dont les pays tendent à donner suite à leurs priorités en matière d'exportation et qui influent sur les règles du jeu commercial. Dans cette partie, nous insistons sur l'aspect vital des exportations, la participation croissante des gouvernements et le recours de plus en plus fréquent aux transactions non monétaires.

Bien que ces exemples démontrent à la fois le dynamisme et l'intérêt de notre voisin du Sud, ils ne sont en réalité rien d'autre qu'une réaction face aux événements survenus dans le reste du monde. La France utilise le crédit mixte ou des taux d'intérêt réduits pour gagner des marchés internationaux. De nombreux pays offrent des stimulants fiscaux à leurs résidents qui travaillent à l'étranger et presque tous les pays font appel à la papotterie des interventions politiques pour tenter d'améliorer leur balance commerciale. Même s'il semble, donc, que les obstacles tarifaires et commerciaux offri-

C'est dans l'élaboration de nouvelles règles commerciales que la participation des gouvernements est la plus visible. Bien que l'on ait cherché ainsi à atteindre l'équilibre, on évolue en réalité en pleine turbulence. Les récentes négociations commerciales multilatérales de Tokyo avaient pour objectif de réduire les tarifs douaniers et les autres obstacles au commerce mais, d'après les témoignages que nous avons entendus, il semble peu probable que l'esprit ou les aspirations qui ressortent de négociations du GATT* à Tokyo dictent, en fait, les règles du jeu commercial des années 80. Il a été prouvé que le programme DISC** des Etats-Unis entraine le GATT mais il demeure pourtant un élément de la politique américaine en matière d'exportation. En outre, les Etats-Unis ont récemment laissé entendre qu'ils prendraient des mesures en vertu de la Loi sur le commerce ou de la Loi sur les tarifs douaniers, contre les sociétés de portefeuille ou les filiales étrangères aux Etats-Unis si un concurrent est jugé avoir usé de pratiques commerciales déloyales sur les marchés étrangers.

programmes de soutien élaborés par les gouvernements étrangers et la nécessité pour les autorités canadiennes d'emboîter le pas. Les gouvernements cherchent les avantages commerciaux et par leurs initiatives changent les règles du jeu dans de nombreux secteurs industriels. Dans de nombreux pays, le gouvernement collabore de plus en plus étroitement avec le monde des affaires et les deux secteurs établissent conjointement priorités et stratégies.

* General Agreement on Tariffs and Trade (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce)
** Domestic International Sales Corporation

PART CANADIENNE DES EXPORTATIONS MONDIALES*

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Produits alimentaires	4,3	4,2	4,1	3,8	3,8	3,4	3,1	3,2
Produits primaires	8,1	7,4	5,5	5,3	4,9	4,7	4,5	4,5
Demi-produits	3,9	3,3	3,0	3,4	3,4	3,3	3,3	3,3
Produits manufacturés	4,0	3,5	3,2	3,0	3,3	3,1	2,9	2,8
Total	4,9	4,4	3,9	3,7	3,9	3,7	3,4	3,4

Source: «Commerce international en 1978-79», Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT)

Prépondérance des exportations de l'industrie de l'automobile

Près des deux tiers des exportations canadiennes vont aux Etats-Unis. Pour les produits finis, la proportion est encore plus élevée: 77 pour cent des exportations sont allées aux Etats-Unis en 1980.

La totalité des exportations à destination des Etats-Unis a atteint \$46,7 milliards en 1980, dont \$16,5 milliards pour l'exportation de produits finis. Par ailleurs, les exportations de produits de l'industrie de l'automobile ont atteint \$9,6 milliards, soit 21 pour cent des exportations totales vers les Etats-Unis et 58,2 pour cent des exportations canadiennes de produits finis vers ce pays. Il en ressort qu'en 1980 le Canada a exporté plus de véhicules et de pièces automobiles que tous les autres produits finis réunis. En excluant les produits de l'automobile, le Canada a exporté pour \$7 milliards de produits finis aux Etats-Unis et pour \$3,9 milliards dans les autres pays. Ainsi, que nous le voulions ou non, les résultats que nous obtenons dans ce secteur continueront à influencer fortement notre rendement commercial.

Faiblesse de notre position sur les marchés en expansion

Plusieurs témoins ont insisté sur le fait que les débouchés d'exportation se déplacent de l'Amérique du Nord et de l'Europe vers l'Asie du Sud-Est, le Moyen-Orient et l'Amérique latine. La crois-

* On a utilisé pour les catégories de produits la classification des produits des Nations-Unies.

La place du Canada est dérisoire dans un grand nombre des marchés naissants. Selon des données du Fonds monétaire international, le Canada fait moins de commerce avec les pays du Tiers-Monde que les autres puissances commerciales. Le Canada doit réorienter fermement son commerce et mettre au point les réseaux nécessaires pour soutenir la concurrence dans un monde très différent. Ce sont là des décisions que nos concurrents ont prises depuis longtemps et le Canada se doit d'agir rapidement pour combler le fossé qui existe déjà.

La place du Canada est dérisoire dans un grand nombre des marchés naissants. Selon des données du Fonds monétaire international, le Canada fait moins de commerce avec les pays du Tiers-Monde que les autres puissances commerciales. Le Canada doit réorienter fermement son commerce et mettre au point les réseaux nécessaires pour soutenir la concurrence dans un monde très différent. Ce sont là des décisions que nos concurrents ont prises depuis longtemps et le Canada se doit d'agir rapidement pour combler le fossé qui existe déjà.

TENDANCES DU COMMERCE GLOBAL

En 1979, le commerce mondial a dépassé \$1,5 billions. La croissance annuelle a atteint en moyenne 25,6 pour cent entre 1969 et 1974 et est tombée à 14,4 pour cent entre 1974 et 1979. Aujourd'hui, on peut dire au mieux que la croissance est lente. Toutefois, ces profils généraux ne donnent pas une idée exacte du commerce, tel qu'il

ESTIMATIONS DE LA BALANCE CANADIENNE DES COMPTES COURANTS

	1979	1980
Commerce des marchandises	\$3 972	\$7 953
Autres transactions	(\$9 070)	(\$9 491)
Balance des comptes courants	(\$5 098)	(\$1 538)

(en milliards)

Source: «Estimations trimestrielles de la balance canadienne des paiements internationaux». Statistique Canada, publication n° 67-001-F au catalogue.

des exportations pourrait fort bien devenir une véritable guerre. Suit une analyse du rendement à l'exportation du Canada et des incidences de la conjoncture sur la concurrence internationale et la capacité pour le Canada d'y faire face dans la

présente décennie.

PERFORMANCE DU CANADA SUR LE PLAN DES EXPORTATIONS

Le Canada est actif sur le plan du commerce et se classe au huitième rang mondial quant à la valeur de ses exportations. Les exportations de marchandises représentent 25 pour cent de notre PNB, ce qui nous place dans une position semblable à celle de la République fédérale d'Allemagne, du Royaume-Uni, de l'Autriche et des pays scandinaves. Les Pays-Bas et la Belgique sont d'avantage tributaires des exportations, tandis que les États-Unis et le Japon se classent dans les catégories des six à douze pour cent de par l'envergure de leur économie nationale.*

Un examen plus approfondi de la performance du Canada à l'exportation au cours des dix dernières années révèle que le pays n'a pas suivi le rythme de l'accélération du commerce international. Le Comité s'inquiète spécifiquement de notre part décroissante du commerce mondial, de notre dépendance continue à l'endroit des États-Unis dans le commerce des automobiles et de notre

Le commerce international a cru à un taux record de 20 pour cent dans les années 70. Bien que nos exportations aient aussi augmenté considérablement au cours de la même période, elles n'ont pas suivi la croissance de l'économie mondiale et notre part des exportations mondiales a connu une érosion sensible et régulière.

Part décroissante du commerce mondial

forte croissance.

Le scénario est le même pour l'ensemble des biens considérés. Une érosion s'est produite dans toutes les catégories: produits alimentaires, produits primaires, demi-produits et produits manufacturés. Entre 1969 et 1979, la part du marché mondial occupée par les exportations canadiennes a diminué de 33 pour cent.* Cette performance fut la pire qui ait été enregistrée parmi les pays industrialisés au cours de cette période. Et notre situation n'est guère plus reluisante vis-à-vis celle des principaux pays en voie de développement. De 1969 à 1979, le Canada a connu un taux de croissance annuel moyen de ses exportations de 15,1 pour cent, tandis que les pays en voie de développement maintenaient une moyenne de 23,1 pour cent. Pour avoir perdu cette part du marché mondial des exportations, le Canada paie un prix élevé qu'il ne peut plus se permettre de payer.

* Le Commerce international de marchandises du Canada». Document de travail préparé par André Morin, direction de la recherche, Bibliothèque du parlement, janvier 1981.

* «Direction of Trade Yearbook». Fonds monétaire international.

Ensemble, ces produits ont représenté un excédent commercial net de près de \$23 milliards en 1980. Par contre, le pays a connu un déséquilibre important et croissant dans la catégorie des produits finis, responsable en 1980 d'un lourd déficit commercial de \$18 milliards.**

Les ventes à l'étranger de produits finis dépendent de la force concurrentielle du Canada pour ce qui est du développement, de la fabrication et de la commercialisation de ces produits par rapport aux autres pays, dans le contexte de l'économie mondiale. La position de l'ensemble du secteur manufacturier a été étayée par un dollar canadien valant environ 85c. américains qui donne aux produits canadiens un avantage comparatif important. Il est inquiétant toutefois de constater que notre capacité concurrentielle intrinsèque n'est toujours pas adéquate pour nous assurer la première place sur les marchés mondiaux et que notre faible performance actuelle pourrait probablement se détériorer à l'avenir.

En outre, l'excédent global du commerce des marchandises que le Canada réalise en raison de sa position de force dans le secteur des richesses naturelles est plus que compensé par un déficit des autres postes de la balance courante dont le totalisme, les intérêts et dividendes et les services. Le tableau de la page suivante montre la balance canadienne des comptes courants pour 1979 et 1980.

Le Canada a un rôle important à jouer dans la bataille globale pour la croissance des exportations. Or, jusqu'à présent notre rendement laisse à penser que nous sommes en train de perdre cette bataille. En outre, si jusqu'ici la concurrence a été âpre, elle ne pourra que s'accroître. Ce qui n'a été qu'une lutte pour détacher l'avantage au chapitre

** Le surplus du commerce de marchandises qui en résultat est inférieur au surplus du commerce de marchandises global de \$8 milliards dont nous avons déjà fait mention parce que les ajustements aux fins de la balance des paiements n'y sont pas inclus.

Partout sur la scène économique internationale, les pays réévaluent les comportements traditionnels face à l'importance du commerce et à l'engagement sous-jacent primordial pour le succès des exportations. Pour certains pays, il n'y a rien de nouveau; le commerce international a toujours été à la base de leur survie économique. Pour d'autres, le désir de concurrencer directement les pays industrialisés est né dans les années 70 et s'est amplifié depuis. Pour le Canada, la participation à cette lutte mondiale pour la réussite commerciale est une nouvelle expérience. La concurrence mondiale en matière d'exportation a transformé la scène commerciale en un champ de bataille où se joue la survie économique. La capacité de croissance du Canada et peut-être même le maintien de sa position commerciale actuelle seront sérieusement mis à l'épreuve par la concurrence internationale au cours de la présente décennie.

Au premier abord, la performance canadienne au chapitre des marchandises exportées semble satisfaisante. Les exportations sont passées de près de 20 pour cent du PNB en 1970 à plus de 25 pour cent en 1980. Les exportations canadiennes de marchandises ont atteint \$74 milliards en 1980, ce qui représente un excédent important de \$8 milliards par rapport aux importations.

En réalité, cependant, le Canada ne joue qu'un rôle de figurant dans l'exportation des produits finis* et notre balance commerciale des marchandises est renflouée par les exportations de produits dérivés des ressources naturelles et par le taux de change favorable du dollar canadien. Depuis dix ans, le Canada connaît chaque année un excédent commercial important aux chapitres des produits alimentaires, des matières premières et des demi-produits dérivés des ressources naturelles.

* Les expressions «produit fini» et «produit manufacturé» ne sont pas interchangeables. Les produits manufacturés comprennent d'une manière générale les produits finis, les demi-produits et les produits alimentaires transformés.

I

CHAPITRE UN

La Laitie globale pour l'expansion des exportations

Mesures générales de renforcement des milieux d'affaires
Chapitre 7:

61	Renseignements commerciaux.....
64	Le financement des exportations.....
65	Programmes.....
67	Encouragements.....
69	Faire du commerce une priorité.....
71
	<i>Annexes</i>

TABLE DES MATIÈRES

Rapport du Comité spécial sur une Société nationale de commerce

4	Performance du Canada sur le plan des exportations
5	Tendances du commerce global
8	Croissance des maisons d'import-export
Chapitre 2:	
Les produits manufacturés: Le défi à l'exportation	
13	Le potentiel d'exportation
17	La réalisation du potentiel d'exportation
18	Le besoin d'accès à une compétence commerciale
Chapitre 3:	
Le potentiel des projets de biens d'équipement	
24	Une tête de pont à l'exportation
24	La lacune au niveau des gros projets
28	Les critères du succès
Chapitre 4:	
La nécessité d'une maison d'import-export d'envergure	
33	Les obstacles à l'exportation
34	Les solutions
38	La nécessité d'une société d'import-export
Chapitre 5:	
Le rôle de la Société canadienne de commerce	
43	Une capacité certaine dans le domaine de l'import-export
44	Une gamme complète de produits compétitifs
45	Un service complet
48	Une orientation systématique vers les marchés en expansion
Chapitre 6:	
Structure, financement et démarrage de la Société	
53	Structure de la Société
55	Financement
56	Démarrage

RECOMMANDATIONS

Le Comité spécial sur une Société nationale de commerce soumet les recommandations suivantes:

- Que le ministère de l'Industrie et du Commerce intensifie ses efforts pour élaborer et mettre en place rapidement un système de renseignements sur les marchés d'envergure mondiale. 62
- Que la Société pour l'expansion des exportations étudie l'opportunité d'adopter des programmes d'assurance, tels qu'on en offre dans d'autres pays contre: a) la fluctuation des taux de change étrangers et b) les augmentations de coûts attribuables à l'inflation sur les marchés intérieurs. 64
- Que la Société pour l'expansion des exportations fournisse des garanties de prêt partielles aux institutions financières pour les prêts à court terme consentis aux exportateurs et garantis par des commandes ou par des créances d'exportation. 64
- Que le ministre d'État au Commerce étudie de concert avec ses collègues, la possibilité d'intégrer le Programme de développement des marchés d'exportation et le mécanisme canadien de préparation des projets. 65
- Que le Programme de développement des marchés des exportations soit élargi de façon à ce qu'il prévienne un partage des coûts ou des prêts non remboursables afin de couvrir les dépenses engagées pour organiser des cours pratiques d'exportation à l'intention du public. 66
- Que le ministre de l'Industrie et du Commerce élabore un programme d'embauche d'experts en évaluation des exportations et de directives des exportations, qui sera administré par le gouvernement fédéral seul ou conjointement avec une association ou un groupe privé. 67
- Que le ministre des Finances examine l'opportunité d'étendre la réduction d'impôt actuellement accordée à l'égard des bénéfices sur la fabrication et la transformation afin de permettre des réductions équivalentes à l'égard des bénéfices découlant de la vente des services commerciaux, en insistant sur la possibilité d'améliorer ainsi sensiblement le rendement des exportations canadiennes. 68
- Que le gouvernement fédéral patrine la création d'une Société canadienne de commerce d'envergure. 38
- Que la Société canadienne de commerce reçoive un mandat lui permettant de s'engager dans l'exportation, l'importation et les échanges tripartites avec les pays étrangers. 43
- Que la Société canadienne de commerce prenne les arrangements nécessaires pour travailler de concert avec les maisons d'import-export spécialisées dans les transactions non monétaires. 44
- Que la Société canadienne de commerce soit en définitive en mesure de vendre n'importe quel produit commercialement rentable. 45
- Que la Société canadienne de commerce offre une gamme complète de services commerciaux couvrant à la fois le commerce général et les projets de biens d'équipement. 46
- Que la Société canadienne de commerce accorde la priorité absolue au lancement d'activités dans certaines régions où les marchés sont en expansion. 49
- Que les actionnaires de la Société canadienne de commerce s'engagent à fournir une mise de fonds d'au moins \$300 millions. 56
- Que l'investissement du gouvernement fédéral dans la Société canadienne de commerce représente de 40 à 50 pour cent des actions de la société, et que des sociétés privées de grande envergure détiennent de 50 à 60 pour cent des actions. 56
- Que la Société canadienne de commerce soit créée par l'adoption d'une nouvelle loi du Parlement. 58
- Que la Loi sur la corporation commerciale canadienne soit amendée pour réglementer les pouvoirs et responsabilités d'une agence d'approvisionnement de matériel de défense pour les gouvernements étrangers et éliminer tout danger de chevauchement avec le rôle et les fonctions que l'on propose de confier à la Société canadienne de commerce. 58

donc au chapitre des actions devrait être suffisante pour satisfaire aux besoins de la société durant ses cinq premières années d'exploitation. À la fin de cette période, nous estimons que le chiffre d'affaires de la société devrait être de l'ordre de \$2 milliards, chiffre conforme à un rapport normal entre le fonds de roulement et le capital.

Nous recommandons que le Parlement adopte une nouvelle loi pour établir la Société canadienne de commerce. Par ailleurs, il faudra modifier la Loi sur la Corporation commerciale canadienne afin qu'elle tienne plus justement compte de son rôle véritable et élimine toute possibilité que ses responsabilités ne chevauchent celles de la société de commerce.

La période de démarrage de la société sera critique en ce qu'il lui faudra recruter un personnel qualifié et expérimenté dans le commerce international et repérer un autre réseau d'organismes et de personnes pouvant fournir des services qui viendront compléter et étoffer les services offerts par le personnel permanent. En termes d'exploitation, nous estimons que la société devrait s'attacher en priorité à élaborer des projets de biens d'équipement et à mettre sur pied des activités commerciales générales dans un ou deux des marchés-clés à haute croissance.

Soigneusement planifiées et mises en œuvre, ces mesures contribueront à assurer la présence internationale de la société tout en lui fournissant une expérience de base à partir de laquelle la société pourra étendre ses activités. Mais avant même que la Société canadienne de commerce ait suffisamment évolué pour être en mesure de remplir tous les aspects du mandat global que nous proposons de lui confier, elle pourra considérablement contribuer à améliorer la performance du Canada en matière d'exportation.

Sont aussi comprises dans ce rapport des recommandations destinées à venir en aide aux exportateurs canadiens actuels. Bien que ces propositions débordent le mandat du Comité, elles sont néanmoins conformes à l'objectif général du rapport, soit l'amélioration de la performance à l'exportation du Canada. Parmi les mesures recommandées, citons l'amélioration des systèmes de renseignements sur les marchés et d'information en matière de politique, de sorte que les entreprises et les décisionnaires canadiens puissent avoir accès aux renseignements dont ils ont besoin pour rechercher des débouchés à l'étranger et élaborer des stratégies afin de placer les mode de financement et d'assurance des exportations devrait aussi être modifié afin de placer les exportateurs canadiens sur un pied d'égalité avec leur compétiteurs internationaux. Il faut en outre rationaliser les programmes gouvernementaux destinés à favoriser l'expansion des exportations afin d'éliminer toute confusion ou chevauchement possible, et instaurer des programmes innovateurs pour encourager la formation de cadres aux techniques d'exportation et fournir aux entreprises l'accès aux services de spécialistes du commerce. Le rapport se penche aussi sur la possibilité d'offrir des encouragements, comme des mesures fiscales ou des programmes d'aide bilatérale, tant sur les marchés intérieurs qu'à l'étranger. Enfin, nous exhortons le gouvernement à affirmer clairement son engagement à promouvoir le commerce international.

De l'avis du Comité, le rendement de chacune des composantes du secteur des exportations devra être des plus élevés si l'on veut maintenir et faire progresser notre position concurrentielle sur les marchés internationaux. C'est à ce titre que la création de la Société canadienne de commerce et un ensemble de services gouvernementaux de soutien des exportations, bien conçus et soigneusement orientés, peuvent constituer un apport important.

réputation dans ce domaine, les entreprises canadiennes doivent pouvoir disposer d'une assise financière suffisante pour permettre la réalisation de plusieurs projets et activités. Le succès des projets de biens d'équipement sur le marché tient aussi à la compétence en matière de commercialisation, de négociation de contrats, de gestion des projets et de relations entre les entreprises et l'Etat.

L'approche du Canada en matière de commercialisation internationale présente de sérieuses lacunes. Les entreprises n'ont pas accès à un système intégral de renseignements sur les marchés, ni à des représentants dévoués pouvant présenter une variété de produits. Par ailleurs, les petits exportateurs ne peuvent pas facilement se prévaloir de services spécialisés dans l'import-export, depuis l'emballage jusqu'au transport et à la livraison.

Le Comité a abordé le défi du commerce international dans sa composante canadienne; notre analyse des institutions en place porte à conclure que le Canada pourrait bénéficier d'un nouveau mécanisme d'exportation pour proposer ses produits sur les marchés étrangers. Après avoir envisagé un certain nombre de solutions, nous recommandons que le gouvernement fédéral favorise la mise en place d'une **Société canadienne de commerce**.

La Société canadienne de commerce devrait être une entreprise mixte qui tirerait la force et l'appui financiers dont elle a besoin du secteur privé et de l'engagement, de la part des actionnaires, à respecter de solides pratiques commerciales. Presque tous les témoins qui ont comparu devant le Comité ont souligné la nécessité d'avoir de solides pratiques commerciales et nous estimons que le mandat de la société devrait tenir compte de cette considération. Plus précisément, le rôle de la Société canadienne de commerce devrait comprendre:

1. l'exportation, l'importation et les transactions entre pays tiers;
2. une approche généraliste au commerce, y compris l'exportation de biens d'équipement;
3. une gamme complète de services commerciaux;
4. une orientation systématique vers les marchés en expansion.

A titre d'entreprise mixte, la Société canadienne de commerce serait détenue jusqu'à 50 pour cent par le gouvernement fédéral, l'autre moitié des actions pouvant être vraisemblablement détenue par une dizaine d'actionnaires du secteur privé. L'Etat jouirait des mêmes droits que les autres actionnaires, par exemple, le pouvoir de nommer des membres au conseil d'administration, mais il ne pourrait pas entretenir de relations spéciales avec la société ni intervenir dans ses affaires. En fait, une fois le mandat de la société clairement établi, le conseil d'administration devrait exercer son activité en toute indépendance en élisant un président, en nommant un président directeur général et en s'assurant de suivre les normes et procédures optimales du secteur privé en matière de budgétisation, de compte rendu et de contrôle. Comme dans le cas de toute société, le conseil d'administration devrait agir dans le meilleur intérêt de la société.

Quant au niveau d'investissement requis pour lancer la société, précisons qu'il est essentiel de réunir assez de capital pour permettre à la société de partir du bon pied, en toute sécurité, et de tenir le coup pendant la période de démarrage. La base de \$300 millions que nous recommandons

LE RAPPORT EN BREF

*Le Comité spécial
sur une Société nationale de commerce*

La concurrence mondiale s'intensifie au chapitre des ventes à l'exportation; le Canada pour demeurer dans la course doit aller de l'avant. La croissance des économies nationales des pays industrialisés a ralenti; ils leur faut trouver sans faute des débouchés sur le marché international pour combler le vide laissé par la faiblesse de la demande sur les marchés intérieurs. Le Canada est à un tournant décisif en matière de commerce international: seul un effort concerté et soutenu afin de faire face à la concurrence pour l'expansion des exportations lui permettra de sauvegarder sa compétitivité industrielle au cours de la prochaine décennie.

Le Canada a perdu du terrain pour ce qui est de sa part globale du commerce international, qui est passé de 4,9 pour cent en 1972 à 3,4 pour cent en 1979. En outre, le fait que le Canada dépende depuis toujours du commerce avec les États-Unis a joué contre lui, l'empêchant d'assurer une solide présence canadienne sur les marchés en expansion ou d'y faire valoir sa réputation. La prépondérance des produits dérivés des ressources naturelles dans le commerce canadien de marchandises a masqué son incapacité à fabriquer des produits finis pouvant s'affirmer face à la concurrence mondiale.

Le Canada est un pays exportateur: les exportations de marchandises représentaient 25 pour cent de son PNB. Il est grand temps que les Canadiens reconnaissent ce fait. Nous devons renverser la tendance à la baisse de notre part du commerce international et affirmer notre position sur les marchés en expansion. Il nous faut augmenter nos exportations de produits finis, surtout si nous voulons continuer de nous mériter le titre de «pays industrialisé».

Le Comité estime qu'il existe au pays pour des exportations additionnelles de produits manufacturés et de projets d'équipement un potentiel de l'ordre de 10 à 14 milliards de dollars, ce qui pourrait représenter une augmentation de 15 pour cent par rapport à notre niveau d'exportation actuel. Il semble que les exportateurs susceptibles d'améliorer leur performance à l'exportation et les sociétés qui n'exportent pas à l'heure actuelle mais que l'on peut encourager à devenir exportatrices, présentent un potentiel valant de huit à douze milliards de dollars. Le marché mondial des biens d'équipement comporte pour sa part des possibilités d'exportation d'environ \$1,5 à \$2,5 milliards. L'industrie canadienne possède les compétences et l'expérience nécessaires pour entreprendre de gros projets de biens d'équipement dans les secteurs des télécommunications, des transports, de l'énergie, des pâtes et papiers, des mines et du génie civil comme la construction d'autoroutes et de ponts.

A l'heure actuelle, nombre de fabricants canadiens en mesure d'exporter et intéressés à le faire manquent des ressources humaines et financières nécessaires pour ouvrir de nouveaux marchés et ils n'ont personne vers qui se tourner pour obtenir de l'aide. Le secteur privé des maisons d'import-export est encore trop fragmenté pour assumer la lourde responsabilité de l'exportation d'une gamme de produits manufacturés. Les sociétés d'envergure n'y sont, quant à elles, tout simplement pas intéressées. Les entreprises canadiennes seraient en mesure d'exploiter leur potentiel d'exportation si elles avaient accès à des services commerciaux dans un plus grand éventail de marchés.

Pour assurer le succès des projets de biens d'équipement, il faut étayer une solide réputation de preuves d'un engagement soutenu sur les marchés internationaux. Pour se bâtir une

MEMBRES

du Comité spécial sur une
Société nationale de commerce



MR. JESSE FLIS
Président
Parkdale — High Park



Mme SUZANNE BEAUCHAMP-NIQUET
Roberval



MR. IAN DEANS
Hamilton Mountain



MR. JOHN THOMSON
Calgary South



M. MARCEL ROY
Vice-président
Laval



MR. MURRAY CARDIFF
Huron — Bruce



M. CLAUDE-ANDRÉ LACHANCE
Rosemount

Greffier du Comité spécial
HUGH STEWART

Conseillers

NEIL PAGET
SHEELAGH WHITTAKER

Agent de projets, Bibliothèque du parlement
ANDRÉ MORIN

ORDRE DE RENVOI

Il est ordonné.—Qu'un Comité spécial de la Chambre des communes, comprenant sept membres, soit constitué pour faire fonction de groupe de travail parlementaire sur une société nationale du commerce, chargé de présenter un rapport final au plus tard le 19 décembre 1980, d'étudier les moyens par lesquels une Société nationale du commerce pourrait améliorer la performance du Canada en matière d'exportation et de décrire les fonctions et la structure à donner à cette société et, plus précisément, d'étudier:

- 1) les moyens à prendre pour aider les petites et moyennes entreprises à étendre leurs marchés de l'exportation;
- 2) l'opportunité (ou non) d'une participation directe du gouvernement, sa nature, sa portée et sa durée;
- 3) la structure générale et le mode de fonctionnement d'une telle société du commerce;
- 4) le mode de financement de la société;
- 5) le rôle du conseil d'administration et les besoins en personnel de la société;
- 6) les coûts et avantages de la création d'une telle société nationale du commerce;

Que le Comité ait tous les pouvoirs conférés aux comités permanents par le paragraphe (8) de l'article 65 du Règlement;

Que le Comité soit habilité à retenir les services de conseillers pour l'aider dans son travail, et aussi à engager le personnel professionnel et de soutien nécessaire;

Que le Comité, ses sous-comités et ses membres soient habilités, lorsque le Comité le juge nécessaire, à se transporter ou voyager d'un lieu à un autre au Canada ou à l'étranger et que, lorsque cela est jugé nécessaire, le Comité, sous-comités ou membres du Comité, selon le cas, soient accompagnés des employés dont ils ont besoin;

Que l'application des dispositions des paragraphes (4) et (9) de l'article 65 du Règlement à ce Comité soit suspendue, sauf si le Comité convient de ne pas la suspendre;

Que, nonobstant la pratique habituelle de la Chambre, si la Chambre ne siège pas lorsqu'un rapport intermédiaire ou final du Comité est terminé, le Comité puisse rendre ce rapport public avant de le déposer à la Chambre.

Chambre des communes
Le jeudi 12 juin 1980

*Le Comité spécial
sur une Société nationale de commerce
à l'honneur de présenter son
QUATRIÈME RAPPORT
à la Chambre des communes*

Le Comité spécial sur une Société nationale de commerce a été établi par la Chambre des communes, le 12 juin 1980, afin d'examiner comment une société nationale de commerce pourrait améliorer la performance du Canada au chapitre de l'exportation et de décrire ce que devrait être une telle société de même que les tâches qu'elle devrait accomplir.

Pour remplir ce mandat, le Comité a rencontré 450 témoins au Canada et dans neuf autres pays. Au total, nous avons tenu 270 réunions. (Voir les annexes A à D).

Nos travaux n'auraient pu être menés à terme sans l'aide de nombreuses personnes auxquelles nous tenons à rendre hommage. Les témoins qui ont préparé des mémoires ou qui ont comparu devant le Comité, ou encore qui ont participé à des réunions informelles au Canada comme à l'étranger nous ont généreusement consacré de leur temps pour nous faire part de leur expérience et nous prodiguer leurs conseils.

Le greffier du Comité a apporté une aide inestimable pour l'organisation des travaux du Comité. Le Comité a aussi eu la chance de pouvoir compter sur les talents, la patience et le dévouement d'un grand nombre de personnes—tant du personnel de la Chambre des communes que de l'extérieur—qui nous ont rendu des services de secrétariat, traduction, interprétation, compte rendu, édition et imprimerie et qui nous ont assisté dans une foule d'autres détails, facilitant ainsi les travaux du Comité.

Le Comité est aussi reconnaissant au personnel de la direction de la recherche de la Bibliothèque du parlement, de même qu'aux conseillers du Canada Consulting Group Inc., pour les conseils qu'ils nous ont prodigués au cours de l'enquête que nous avons menée et pour la rédaction de nos rapports.

Ce rapport se fonde sur les témoignages et les mémoires qui nous ont été présentés, ainsi que sur les résultats de nos réunions informelles et les conclusions de nos propres délibérations. Dans son rapport intermédiaire, le Comité donnait un aperçu des conclusions tirées des preuves présentées et dans celui-ci, notre quatrième rapport, nous faisons état de nos conclusions et recommandations.

Conception David Meneau, Momentum Design Studio, Toronto
Maquette de la couverture - Doug Martin

© Ministère des Approvisionnement et Services Canada 1981

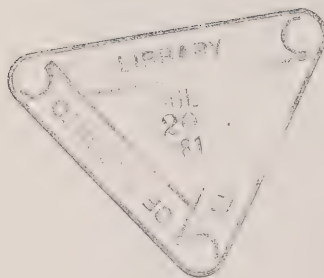
N° de cat. XC 2-321/6-04

ISBN 0-662-51418-1

CHAMBRE DES COMMUNES
CANADA



LE DÉFI
COMMERCIAL
DU CANADA



Rapport du
Comité spécial sur
une Société nationale de commerce



LE DÉFI COMMERCIAL DU CANADA



CHAMBRE DES COMMUNES
CANADA

